



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN TIEDEKUNTA

Teollinen markkinointi ja kansainvälinen liiketoiminta

Aineeton asiakasarvo teollisilla markkinoilla

Intangible Customer Value in Business Markets

Kandidaatintyö

Saku Paalanen

Taneli Ripatti

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Paalanen Saku, Ripatti Taneli

Työn nimi: Aineeton asiakasarvo teollisilla markkinoilla

Vuosi:2014

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

49 sivua, 5 kuvaa ja 6 taulukkoa

Tarkastaja: Nuorempi tutkija Joonas Keränen

Hakusanat: aineeton asiakasarvo, asiakasarvo, asiakasarvon arvioiminen, projekti- ja ratkaisuliiketoiminta

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on määrittellä ja tunnistaa asiakkaan kokeman aineettoman asiakasarvon tekijöitä teollisilla markkinoilla toimittajan näkökulmasta. Tavoitteen saavuttamiseksi tulee määrittellä asiakasarvon käsite ja sen muodostuminen sekä kuluttajamarkkinoilla että teollisilla markkinoilla.

Asiakasarvo on liiketoiminnan ydin ja kilpailuedun lähde. Asiakasarvon muodostuminen määrittellään asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrausten suhteena. Toimittajayritysten tulisi arvioida tehokkaasti asiakasarvoaan, jotta se voi muovata tarjoomaansa paremmin vastaamaan asiakkaan tarpeita.

Teollisilla (B2B) markkinoilla toimittajat harjoittavat kasvavassa määrin projekti- ja ratkaisuliiketoimintaa. Tämän trendin vaikutuksesta aineetonta asiakasarvoa muodostuu yhä enemmän kokonaisvaltaisten ja monimutkaisten projekti- ja ratkaisutarjoomien yhteyteen. Toimittajan päämääränä on toimittaa ratkaisu, jonka avulla asiakas voi parantaa omaa liiketoimintaansa.

Asiakas kokee aineettoman asiakasarvon suorituskyvyn paranemisena, riskienhallintana ja taloudellisena tehokkuutena. Asiakasarvo syntyy liiketoiminnassa tuotteiden ja palveluiden yhdistelmästä, sekä suhteiden paranemisesta. Aineettomuutta voi arvioida kyselyillä tai asiakastytyvyyksillä.

ABSTRACT

Authors: Paalanen Saku, Ripatti Taneli	
Title: Intangible Customer Value in Business Markets	
Year:2014	Location: Lappeenranta
Bachelor`s Thesis. Lappeenranta University of Technology, 49 pages, 5 pictures and 6 tables Supervisor: Doctoral Student Keränen Joonas	
Keywords: intangible customer value, customer value, evaluate customer value, project- and solution business	
<p>The aim of this bachelor thesis is to define and identify the intangible factors of customer value in the industrial market from supplier`s perspective. To achieve this goal customer value must be defined in both consumer and business market area.</p> <p>Customer value is the core of business and competitive advantage. Customer value is defined as a ratio between sacrifices and benefits. Supplier should effectively evaluate the customer value, so it can customize its offerings to better meet customer needs.</p> <p>In industrial markets (B2B) suppliers are changing the strategy to product orientated business to project and solution business strategy. This trend means that intangible value is becoming increasingly more integrated in complex projects and solutions. Supplier`s goal is to provide a solution that allows the customer to improve their own business.</p> <p>Customers perceive intangible value in their business, for example better risk management or better relationship with supplier. Customer value is formed by combination of products and services. Intangible value can be evaluated for example by customer satisfaction surveys.</p>	

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	TAUSTA	1
1.2	TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TYÖN RAJAUKSET	2
1.3	TYÖN RAKENNE	3
2	AINEETON ASIAKASARVO	5
2.1	ASIAKASARVO MARKKINOINTIKIRJALLISUUDESSA	5
2.1.1	<i>Asiakasarvo kuluttajamarkkinoilla</i>	8
2.1.2	<i>Asiakasarvo teollisilla markkinoilla</i>	12
2.2	AINEETON ASIAKASARVO TEOLLISILLA MARKKINOILLA.....	15
2.3	AINEETON ARVO PROJEKTI- JA RATKAISULIIKETOIMINNASSA	17
2.3.1	<i>Kommunikaatio aineettoman asiakasarvon luojana</i>	17
2.3.2	<i>Suunnittelu aineettoman asiakasarvon luojana</i>	20
2.3.3	<i>Riskien hallinta aineettoman asiakasarvon luojana</i>	20
2.3.4	<i>Projektin hallinta aineettoman asiakasarvon luojana</i>	21
2.4	AINEETON ARVO ASIAKASSUHTEISSA	22
2.4.1	<i>Henkilökohtaisten suhteiden hoito, yhteydenpito ja tiedon jako</i>	23
2.4.2	<i>Taloudellinen kannattavuus ylläpitää asiakassuhdetta</i>	24
2.4.3	<i>Asiakassuhteen tuoma tiedollinen hyöty</i>	25
2.4.4	<i>Strateginen tärkeys asiakassuhteen ylläpidossa</i>	25
2.5	AINEETTOMAN ASIAKASARVON MUODOSTUMINEN.....	26
3	AINEETTOMAN ASIAKASARVON ARVIOINTI	27
3.1	TARJOOMAN ARVON TUNNISTAMISEN MENETELMÄT JA TYÖKALUT	27
3.1.1	<i>Asiakasarvon tarkastelu (CVA)</i>	27
3.2	SUHTEIDEN ARVON TUNNISTAMINEN TEOLLISILLA MARKKINOILLA.....	30
3.3	AINEETTOMAN ASIAKASARVON TUNNISTAMINEN JA ARVIOIMINEN	33
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	35
4.1	MITÄ ON AINEETON ASIAKASARVO JA MISTÄ KOMPONENTEISTA SE KOOSTUU TEOLLISILLA MARKKINOILLA? 35	
4.2	MITEN AINEETONTA ASIAKASARVOA VOIDAAN TODENTAA JA ARVIOIDA TEOLLISILLA MARKKINOILLA?	37
4.3	MAHDOLLISET JATKOTUTKIMUSKYSYMYKSET	38

5 YHTEENVETO.....	39
LÄHTEET.....	40

Kuvaluettelo

Kuva 1. Asiakasarvon muodostuminen.....	6
Kuva 2. Arvonmuodostuminen ja kulkeminen läpi toimittajayrityksen.....	7
Kuva 3. Tuotteen ja palvelun yhdistäminen eri tarjoamilla.....	10
Kuva 4. Aineettoman asiakasarvon muodostuminen.....	22
Kuva 5. Suhteen aineettoman arvon rakenne.....	32
Kuva 6. Aineettoman asiakasarvon tunnistaminen ja arvioiminen.....	34

Taulukkuuettelo

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset.....	2
Taulukko 2. Työn rakenne.....	4
Taulukko 3. Asiakkaan kokeman arvon hyötyjen ja uhrausten tekijät.....	16
Taulukko 4. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tasot	19
Taulukko 5. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys projektimarkkinoinnissa.....	19
Taulukko 6. Asiakassuhteen ulottuvuudet	25
Taulukko 7. Aineettoman asiakasarvon komponentit	26
Taulukko 8. Aineettoman asiakasarvon muodostuminen	36

1 JOHDANTO

Tavoitteena on määrittää asiakkaan kokema aineetonta asiakasarvoa ja kuinka sitä voidaan arvioida teollisilla markkinoilla. Aineettomalla asiakasarvolla tarkoitetaan teollisilla markkinoilla asiakkaan saamaa lisäarvoa, jota ei voi suoranaisesti mitata rahassa. Asiakas kokee aineettoman asiakasarvon suorituskyvyn paranemisena, riskienhallintana ja taloudellisena tehokkuutena. (Nyaga 2011) Vastaavasti toimittaja voi luoda parempaa asiakkaan kokema asiakasarvoa nykysuuntauksen mukaisissa projekti- ja ratkaisuliiketoiminnoissa, joissa tuotteita ja palveluita yhdistellään monimutkaisiksi tarjoomiksi. (Tuli, Kohli & Bharadwaj 2007) Johdantokappaleessa kerrotaan työn taustat ja esitellään tutkimuskysymykset, joihin tavoitteena on löytää vastaukset. Työlle esitetään myös rajaukset ja rakenne, joiden puitteissa aineetonta asiakasarvoa käsitellään.

1.1 Tausta

Kaikkein tärkeintä toimittajayrityksen liiketoiminnalle on tuottaa asiakasarvoa. Toimittajan on saatava asiakkaita ja asiakas valitsee toimittajansa arvoperusteisesti. ”Asiakas tekee lopulta tarjouksen perusteella ostopäätöksen tuotteesta, josta se kokee saavan korkeimman arvon suhteessa uhrauksiin” (Kotler 2003, 60). Tämä arvo suhteessa uhrauksiin on asiakasarvoa, jota pyritään tässä työssä selvittämään ja paneutumaan edelleen aineettoman asiakasarvon merkitykseen.

Toimittajat pyrkivät luomaan ja toimittamaan asiakassegmenteille tuotteita, jotka vastaisivat parhaiten kysyntää. Ongelmana usein on toimittajan tietämättömyys ja ymmärtämättömyys asiakkaan tarpeesta, jolloin sen on hankala luoda optimaalista tuotetta asiakkaalle ja saavuttaa asiakasarvoa parhaiten. Asiakas taas ymmärtää usein melko tarkkaan oman tarpeensa, mutta heidän tulee punnita tarkoin saavutettavien hyötyjen ja maksettujen uhrausten suhdetta. Näin ollen asiakas voi tietoisesti valita tietyissä tapauksissa tuotteen tai palvelun, joka ei ole heille ideaalinen päätös. (Anderson, Narus & Naryandas 2009, p.7)

Toimittajan kannalta on erityisen tärkeää ymmärtää asiakasarvon mittaaminen, jotta se ymmärtää kuinka asiakas tuntee ja kokee tarjooman. Toimittajan saavuttaessa parempaa tietämystä asiakkaan arvosta, voi se saavuttaa myös parempaa asiakastyytyväisyyttä. Näin ollen se kykenee sitouttamaan ja säilyttämään asiakkaitaan entistä paremmin ja saavuttamaan lopulta jopa kilpailuetua kilpailijoihin nähden. (Ulaga & Chacour 2001)

Parhaimmillaan asiakasarvo tuo sekä toimittajalle, että asiakkaalle kasvua ja voi luoda enemmän liiketoiminnan mahdollisuuksia yhteistoiminnassa, kuin että molemmat jatkaisivat toimintaan omin kyvykkyyksin ja resurssein täysin itsenäisesti. Nykyisin voidaan luetella lukuisia toimialoja, jossa pyritään erilaistumaan teollisilla markkinoilla juuri asiakkaille tarjottavan ratkaisun avulla. (Tuli & all 2007) Samieen (1999) mukaan 25 % koko maailman kauppataseesta kuuluu palveluille. Luku on jatkanut nopeaa kasvuaan viimevuodet ja tämän trendin ennustetaan jatkuvan. Toimittajat ovat erilaistaneet liiketoimintaansa kohti palvelu- ja ratkaisuorientoitunutta toimintaa, koska asiakkaat haluavat yhä enemmän tuotteita, joihin on kytketty palveluja. (Hollensen 2010 s. 393) Ydinasiakkaisiin keskittyminen antaa mahdollisuuden tarjota laajoja ratkaisuja asiakkaille, jolloin toiminta muuttuu palveluintensiivisempään suuntaan ja tuote-orientoitunut toiminta vähenee. Ratkaisuliiketoimintaan siirtyminen erilaistaa yrityksen toimintaa ja näin ollen luo kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. (Foote, Gailbraith, Hope & Miller 2001; Sawhney 2006)

1.2 Tutkimuskysymykset ja työn rajaukset

Taulukossa 1 esitetään työn tutkimuskysymykset. Työ painottuu karkeasti kahteen suurempaan osioon. Ensimmäisessä osiossa raporttia paneudutaan aineettoman asiakasarvon määrittämiseen teollisilla markkinoilla. Aineettoman asiakasarvon määrittely on helpompaa, kun aloittaa käsittelyn asiakasarvon muodostumisesta. Asiakasarvoa kuvataan aluksi kuluttajamarkkinoiden avulla, jonka jälkeen syvennytään asiakasarvon käyttäytymiseen teollisilla markkinoilla. Työssä pyritään lopulta johtopäätökset kappaleessa vastaamaan, kuinka aineeton asiakasarvo konkreettisesti näkyy toimittajan ja asiakkaan välisessä liiketoiminnassa. Toisessa tutkimuskysymyksessä paneudutaan pohtimaan aineettoman asiakasarvon mittaamista ja todentamista teollisilla markkinoilla.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset

	Tutkimuskysymys
1.	Mitä on aineeton asiakasarvo ja mistä komponenteista se koostuu teollisilla markkinoilla?
2.	Miten aineetonta asiakasarvoa voidaan todentaa ja arvioida teollisilla markkinoilla?

Työ on rajattu aineettoman asiakasarvon määrittämiseen teollisilla markkinoilla. Jotta teollisilla markkinoilla muodostuvaa asiakasarvoa voidaan ymmärtää, kuvataan työssä aluksi

asiakasarvon muodostumista kuluttajamarkkinoilla. Kuluttajamarkkinoiden asiakasarvosta siirrytään käsittelemään asiakasarvoon teollisilla markkinoilla. Tarkemmin paneudutaan kirjallisuuteen, jossa käsitellään asiakkaan kokema aineetonta arvoa teollisilla markkinoilla. Kirjallisuudessa on paneuduttu myös toimittajan saavuttamiin etuihin, mutta työn pääpaino on asiakkaassa.

Pääosa lähteistä on tieteellisiä artikkeleita, joiden julkaisuajankohdat painottuvat 2000-luvulle. Lisätietoa ja tukea haetaan markkinatalouden yleisistä kirjallaisista lähteistä. Tässä työssä asiakasarvo rajataan asiakkaan kokemaan aineettomaan ja rahattomaan hyötyyn.

1.3 Työn rakenne

Taulukossa 2. esitetään työn rakenne, johon on eritelty käsiteltävä kappale, sisältö ja sen alakäsitteet. Aluksi työssä käsitellään asiakasarvoa yleisesti. Kuinka se ilmenee sekä kuluttaja- että teollisilla markkinoilla ja millaisia hyötyjä asiakasarvon tuottaminen antaa sekä toimittajalle, että asiakkaalle. Asiakasarvon alakäsite, aineeton asiakasarvo käsitellään seuraavassa vaiheessa syvemmin. Kolmannessa kappaleessa käsitellään aineettoman asiakasarvon mittareita. Lopuksi esitellään johtopäätökset, jatkotutkimuskysymykset ja yhteenveto työstä.

Taulukko 2. Työn rakenne

Kappale	Sisältö	Tulos
1. Johdanto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tausta ▪ Työn rakenne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Työn tavoitteet ▪ Tutkimuskysymykset ▪ Työn rajaukset
2. Aineeton asiakasarvo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asiakasarvo ▪ Aineeton asiakasarvo ▪ Projekti- ja ratkaisuliiketoiminta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asiakasarvon muodostuminen ▪ Aineettoman asiakasarvon muodostuminen
3. Aineettoman asiakasarvon mittareita	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aineettoman asiakas arvon mittareita ▪ Suhdehyötyjen tunnistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asiakassuhteen mittaus ▪ Asiakassuhteen arvo ja arvioiminen
4. Johtopäätökset	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tutkimuskysymysten käsittely / vastaukset ▪ Jatkotutkimuskysymykset 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Havainnot työstä ▪ Johtopäätökset
5. Yhteenveto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lyhyt työn käsittely 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yhteenveto

2 AINEETON ASIAKASARVO

Asiakasarvon kiinnostus kasvaa sekä akateemikkojen, että käytännön tekijöiden keskuudessa. Asiakasarvo tulee olemaan tai on jo yksi keskeisimmistä kilpailuedun lähteistä. (Payne & Holt 2001) Aineeton asiakasarvo kappaleessa käsitellään asiakasarvon käsitettä tieteellisen kirjallisuuden pohjalta. Aluksi määritellään asiakasarvoa yleisesti, jonka jälkeen esitellään asiakasarvoa kuluttajamarkkinoilla ja teollisilla markkinoilla. Tämän jälkeen kappaleessa syvennytään aineettomaan asiakasarvon komponentteihin ja muodostumiseen teollisilla markkinoilla. Kolmanneksi kerrotaan aineettoman asiakasarvon muodostuminen sekä yksilö-, että yhteisötasolla. Lopuksi vielä käsitellään asiakassuhteita, niiden muodostumista ja vaikutuksia.

2.1 Asiakasarvo markkinointikirjallisuudessa

Asiakasarvoa käsitteenä on arvioitu monella eri tavalla ja siitä on saatu useita erilaisia määritelmiä markkinointikirjallisuudessa. Asiakasarvo käsitteenä on suuri kokonaisuus, jota voi lähestyä useasta eri näkökulmasta ja näin ollen käsitellä usein eri tavoin. Seuraavaksi esitellään Philip Kotlerin (2009, 11) teoreettinen laskentamalli arvon muodostumisesta asiakkaalle ja sen jälkeen mainitaan muutamia markkinointitieteissä esitettyjä käsitteitä asiakasarvolle:

$$\text{Arvo} = \frac{\text{Hyödyt}}{\text{Kustannukset}} = \frac{\text{Toiminnalliset hyödyt} + \text{Tunteisiin vetoavat hyödyt}}{\text{Rahalliset} + \text{Ajalliset} + \text{Energiset} + \text{Fyysiset kustannukset}}$$

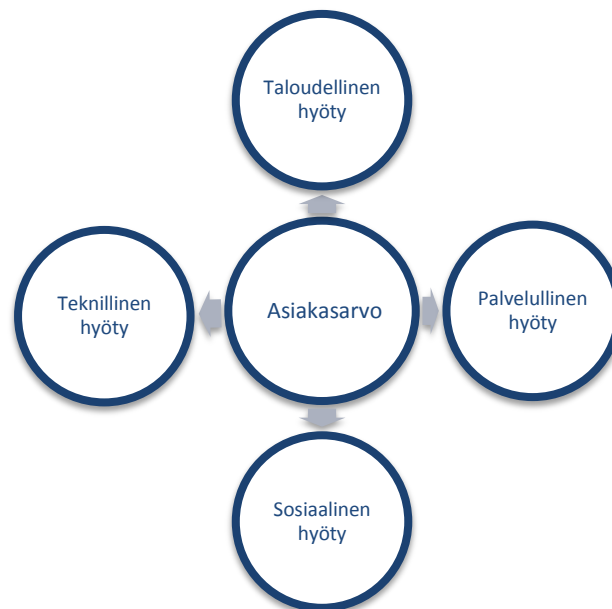
”Asiakasarvo on mahdollisen ostajan tuotteestaan kokemien hyötyjen ja kustannusten välistä arviointia” (Kotler 2004).

”Arvo on asiakkaan kokonaisarvio tuotteen hyödystä pohjautuen näkemykseen siitä, mitä on saatu ja mitä on annettu” (Zeithaml 1988, 14).

”Asiakasarvo on asiakkaan kokemia ja arvioituja preferenssejä tuotteen ominaisuuksista, ominaisuuksien suorituskyvystä ja tuotteen käytöstä aiheutuvista seuraamuksista, jotka

helpottavat (tai vaikeuttavat) asiakkaan tavoitteiden saavuttamista käyttötilanteissa” (Woodruff 1997, 142).

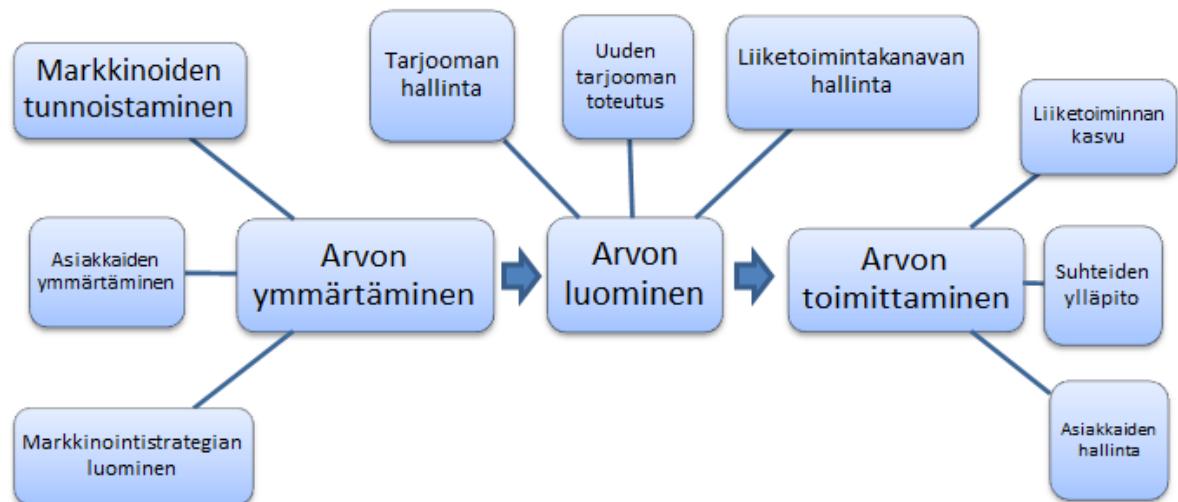
”Asiakasarvo koostuu taloudellisesta, teknisestä, palvelullisesta sekä sosiaalisen hyödystä, jonka asiakas saa maksamansa hinnan vastineeksi. Arvoa voidaan käsitellä rahallisesti, jossa puhutaan euroa per kappale tai euroa per tunti sekä nettohyödyn kautta siten, että huomioidaan kaikki kustannukset, joita hankinta aiheuttaa ja jossa saavutetut hyödyt pyritään ylläpitämään. Tarjous muodostuu kahdesta osasta, arvo ja hinta” (Anderson et al. 2009, 6). Kuvassa 1 havainnollistetaan Anderson et al (2009) käsitys asiakasarvosta ja sen muodostumisesta.



Kuva 1 Asiakasarvon muodostuminen (Anderson & Narus 2009, 6)

Jokainen tuote tuottaa arvoa asiakkaalle. Tämän arvon määrittelyyn on useita tapoja ja sitä on määritelty useita kertoja vuosien aikoina. Asiakkaiden kokema hinta, laatu ja arvo ovat keskeisimmät tekijät kuluttajien ostokäyttäytymisessä ja tarjoomien valitsemisessa. Laatu ja arvo ovat kuitenkin vaikeaselkoisia käsitteitä ja sekoittuvat usein sellaisten adjektiivien kanssa kuin hyvyys ja luksus. Zeithaml (1988) mukaan asiakkaat itse olivat määritelleet arvon seuraavilla tavoilla: (1) arvo on matala hinta, (2) arvo on sitä, mitä asiakas haluaa tuotteelta, (3) arvo on laatua, jonka saa maksetulla hinnalla ja (4) arvo on se mitä asiakas joutuu antamaan, siitä mitä hän haluaa saada. Osa näistä määrittelyistä on kuitenkin vajaanaisia, ja kuluttajan ostopäätös syntyy usein näiden tekijöiden yhdistelmästä.

Zeithamlin (1988) ja Ulagan (2001) määrittelyiden mukaan, asiakasarvo on asiakkaan kokonaisarvio tuotteen hyödystä, sen vaatimien uhrausten ja saatujen hyötyjen perusteella. Saatut hyödyt vaihtelevat asiakkaiden mukaan. Jollekin se on suurta määrää, toisille taas korkeaa laatua ja kolmannelle se voi olla soveltuvuutta. Myös uhraukset vaihtelet samalla tavalla. Uhraus voi olla kulutettua rahaa, aikaa tai vaivaa. Joillekin asiakkaille rahallinen uhraus on keskeisin, mutta toiset asiakkaat voivat käyttää tunteja kerätessään kuponkeja, lukiessaan mainoksia ja matkustaessa kaupasta kauppaan parhaiden tarjouksien perässä. He siis tekevät kaiken, jotta he saavat rahallisen uhrauksen mahdollisimman pieneksi. Asiakkaiden uhraukset kasvavat sitä mukaan mitä suurempi ostos on kyseessä. Samalla kun tarjooman rahallinen uhraus kasvaa, samalla kasvaa myös ajan ja vaivan uhraus. On selvää, että virvoitusjuoman ostamiseen ei käytetä yhtä paljon aikaa ja vaivaa kuin auton ostamisessa. Laatu ja arvo ovat molemmat abstraktisia käsitteitä, mutta niissä on eroja. Ensimmäiseksi, asiakkaat ovat heterogeenisiä, joten tarjooman arvo vaihtelee asiakkaiden välillä, mutta tarjooman laatu on kaikille sama. (Babin 1991) Toiseksi, arvo sisältää hyötyjen ja uhrausten vaihtamisen, toisin kuin laatu. (Zeithaml 1988 s.14)



Kuva 2 Arvonmuodostuminen ja kulkeminen läpi toimittajayrityksen (Mukaiillen Anderson et al. 2009, 6)

Kuvassa 2 Anderson et al (2009) kertovat, kuinka arvo muodostuu. Aluksi toimittajayritys tunnistaa olemassa olevat markkinat ja etsii sopivat asiakkaat liiketoimintakumppaneikseen. Menestyvät yritykset ymmärtävät, että markkinat muuttuvat jatkuvasti tuodessaan mukanaan

jatkuvia uusia mahdollisuuksia ja uhkia, joita tulee seurata ja muutoksiin tulee reagoida (Kotler 2009, s. 158). Kun markkinat on analysoitu ja asiakkaat tunnistettu toimittaja luo itselleen markkinointistrategian, jossa luodaan tulevalle toiminnalle pohjaa. Näistä tekijöistä muodostuu Anderson et al (2009) mukaan toimittajayrityksen arvon ymmärtäminen. Seuraavana toimittaja pyrkii luomaan arvon kolmen komponentin avulla. Komponentit ovat tarjooman hallinta, uuden tarjooman toteutus ja liiketoimintakanavan hallinta. Tarjooma voi olla tuotteen, palvelun, tiedon tai kokemuksen yhdistelmä (Kotler 2009 s. 11). Arvon luonnin jälkeen toimittajan on kyettävä siirtämään se asiakkaan tarpeeseen. Toimittajat pärjäävät markkinoilla sitä paremmin, mitä paremmin ne voivat luoda asiakkaillensa arvoa ja parantaa näin ollen asiakkaidensa liiketoimintaa. Arvon toimittaminen asiakkaalle tapahtuu siten, että asiakas valikoi tarjonnasta parhaan toimittajan juuri heidän liiketoiminnan tarpeeseen. Arvon toimittamisesta tulee jatkuvaa kanssakäymistä asiakkaan ja toimittajan välillä, mikäli molemmat pitävät lupauksensa. Jatkuva kommunikointi ja asiakkaan hallinta parantaa toimittajan ja asiakkaan liiketoimintaa ja luo kestävän taloudellisen, teknisen ja sosiaalisen liiketoimintasuhteen organisaatioiden välille. (Kotler 2009, 13) Kommunikaation merkitykseen syvennyttään enemmän kappaleessa 2.3.1 Kommunikaatio aineettoman asiakasarvon luoja.

2.1.1 Asiakasarvo kuluttajamarkkinoilla

Kuluttajamarkkinoilla kuluttajan ostokäyttäytyminen voidaan karkeasti määritellä kahden päätyypin mukaan käytännön ostamiseksi ja nautinnolliseksi ostamiseksi. Kuluttajan ostokäyttäytyminen eroaa selkeästi näiden kahden tyyppin välillä. Utilitaristisessa, eli käytännön ja hyödyllisyyden ostamisessa kuluttaja hankkii selkeään tarpeeseen hyödykkeitä ja tuote on ostopäätöksen tärkein asia. Kuluttaja harkitsee tarkkaan ostettavan tuotteen järkiperusteisesti. Usein päivittäistavaroiden hankinta kotitalouksiin voi olla esimerkki utilitaristisesta ostokäyttäytymisestä. Hedonistiseen eli nautinnollisempaan ostokäyttäytymiseen liittyy paljon yksilön mieltymyksen ja subjektiivisten kokemusten tyydyttämistä ostokäyttäytymisellä. Tuotteen hankinta voi olla kivaa, hauskaa ja viihdyttävää sekä kuluttaja voi kokea ostopäätöksen miellyttäväksi. Joskus itse tuote ja sen ominaisuudet voivat olla toissijaisia tekijöitä. Hedonistinen ja utilitaristinen ostokäyttäytyminen ei kuitenkaan koskaan pois sulje toistaan, vaan päinvastoin mahdollistaa toisen toimintaa. (Babin 1994)

Kuluttajan ostopäätökseen liittyvät aineettoman arvon tekijät koostuvat monesta seikasta. Ostokokemuksen jälkeen kuluttaja voi tuntea kuuluvansa tuotteen tai palvelun kuluttajakuntaan ja kokea siitä sosiaalista myötävaikutusta. Nämä jonkinlaiseen tiettyyn ryhmään kuulumisen tuntemukset voivat selvästi kasvattaa tuotteen aineetonta asiakasarvoa ja kuluttaja voi saada positiivista palautetta juuri tietyn kuluttajakunnan edustajilta. Kuluttaja voi myös hankintansa jälkeen tuntea ilon, onnellisuuden, nautinnon tai tyytyväisyyden tunteita. Myös monenlaiset negatiiviset tunteet ovat mahdollisia, mikäli tarjooma ei vastannut odotuksia. Toiminnallisuuden lisäarvoa kuluttaja tuntee, kun tuote on ratkaissut tietyn pulman tai ongelman. (Prior 2013)

Ehdollisen arvon kuluttaja kohtaa silloin, kun valitsemalle tuotteelle löytyy olemassa oleva substituuttituote, mutta kuluttaja siitä huolimatta valitsee aiemman tuotteen. Tiedollinen arvo tarkoittaa kuluttajalle miltei samaa kuin ehdollinen arvo. Eroavaisuuksina siinä kuitenkin keskitytään enemmän tuotteen kykyyn herättää uteliaisuutta kuluttajassa. Näitä ominaisuuksia ovat lisäksi tuotteen uutuusarvo ja kyky tyydyttää asiakkaan tietämystä tuotteen ominaisuuksien osalta. (Prior 2013)

Hollensen (2010, 393) esittää tuotteen tai palvelun olevan tärkein osa yrityksen liiketoimintaa ja tällä tarjoomalla lopulta tyydytetään asiakkaan tarpeet. Tuote on vaihdannan väline toimittajan ja asiakkaan välisessä suhteessa. Vastaavasti toimittaja saa asiakkaalta korvauksen tuotteesta, joka on sovittu määrä rahana tai muuna tuotteena. (Hollensen 2010, 393)

Määriteltäessä tuotetta tai tarjoomaa on määriteltävä kuinka aineellista se on. Aineellisuus on Hutt & Speh (1992, 331) mukaan lopulta asiakkaan määriteltävissä ja koettavissa. He myös toteavat, että on hyvin harvinaista löytää vain pelkkiä tuotteita tai pelkkiä palveluja. Usein asiakkaalle tarjottava tuote on jotain tältä väliltä, kuten kuvasta 3 voidaan todeta. Esimerkkinä tästä Hutt & Speh (1992, 331) kertovat, että teollisilla markkinoilla myytävä rasva on erittäin vahvasti aineellisesti dominoiva fyysinen tuote. Kuitenkin tämä B2B – tuote voi tarjota asiakkaalleen myös voitelupalvelua. Näin ollen asiakas saavuttaa muutakin hyötyä kuin konkreettisen aineellisen rasvan edut. Kirjassa mainitaan vielä rasvan markkinointi- ja jakelukanavista, jotka voivat olla ylivertaiset muihin kilpailijoihin nähden. Nämä aspektit tuovat näin ollen lisäarvoa pelkälle rasva – tuotteelle ja lisäarvon määrä vaihtelee käyttäjän ja asiakkaan tarpeesta. Huippuunsa jalostetut palvelut, kuten opetustyöt tai konsultoinnit ovat usein aineettomia palveluja ja tällaisia tarjoomia tavataan yhä enemmän teollisilla toimialoilla.

(Hutt & Speh 1992, 331) Kuvassa 3 on esimerkkejä, kuinka erilaiset tarjoamat sijoittuvat aineellisuuden perusteella. Siirryttäessä kuvassa vasemmalta oikealle tuotteen aineellisuus muuttuu aineettomasti dominoivaksi. Esimerkiksi hampurilaisravintola sijoittuu keskivaiheille, koska pika-ravintola tarjoaa ruokaa, joka on aineellinen tuote. Ravintolassa taas asiakas saa aineetonta palvelua, koska henkilökunta valmistaa ruoan asiakkaan puolesta.



Kuva 3 Tuotteen ja palvelun yhdistelmä eri tarjoamilla (Hollensen 2010, 393)

Aineettomuuden tai aineellisuuden punnitseminen toimittajan markkinoinnissa on hyvä taitaa. Toimittajan tulisi kyetä tunnistamaan asiakkaan näkökulmasta ne tekijät tarjoomasta, jotka tuottavat asiakkaalle parhaiten arvoa ja, jotka ovat ydintekijöitä lopputarjonnassa. Mitä kauemmaksi edetään tarjoamaportfoliossa tuoteorientoituneesta toiminnasta palveluorientoituneeseen toimintaan, sitä vaikeampi toimittajan on käyttää klassisen markkinoinnin työkaluja markkinoidessaan tarjoomaansa. Toimittajan markkinoinnin on siis erikoistuttava markkinoimaan palveluita entistä enemmän. (Hutt & Speh 1992, 330)

Mitä enemmän tarjooma muuttuu palveluintensiiviseksi, sitä vaikeampi on asiakkaiden vertailla palvelun suorituskykyä tai laatua. Näin ollen asiakas kohtaa suuremman riskin valitessaan palveluja. (Zeithaml 1981) Toimittajat pyrkivät vähentämään asiakkaan riskiä ennen ostopäätöstä luomalla palvelusta mielikuvia. Nämä mielikuvat ovat aineetonta arvoa, ja tätä on vaikea mitata. Asiakas mittaa palvelun laatua viiden eri käsitteen avulla, jotka Zeithaml (2009) mukaan ovat palvelun luotettavuus, reagoitokyky, varmuus, empatia ja aineellisuus. Kuluttajamarkkinoilla asiakas kokee palvelun aikana luottamusta ja laatua, mikäli esimerkiksi työntekijät herättävät asiakkaassa luottamusta, ammattitaitoa ja käyttäytyvät hyvien toimintamallien mukaisesti. Asiakas saattaa kokea miellyttävän ja suorituskykyisen palvelun, vaikka itse tarjottava tuote tässä tarjoomassa ei olisikaan huipputasoa. Toisin sanoen palvelun laadukkuus kompensoi tuotteen laatuongelmia. (Gronroos 1996) Tyytyväisyys on suurin yksittäinen tekijä asiakkaan ja toimittajan välisessä

liiketoiminnassa. Toimittajan tulee tunnistaa asiakkaan vaatimukset, jotka tuottavat tyytyväisyyttä neljän pääkohdan mukaan. Näitä pääkohtia Jones (1995) luettelee seuraavasti:

- Tuotteen tai palvelun perustehtävä ja – toiminto, joita asiakas odottaa ja joita kilpailijat tarjoavat
- Perus tukipalvelut, jotka tekevät palvelusta tai tuotteesta tehokkaampaa ja helpompaa käyttää.
- Korjauspalvelu, joka vastaa tuotteeseen tai palveluun liittyvissä nopeasti ilmentyvissä ongelmissa.
- Ylimääräiset palvelut, jotka luovat tuotteesta tai palvelusta asiakaskohtaisemman ja vastaa asiakkaan ydintarpeita. Palvelu tekee tarjoomasta kustomoidumman.

Toimittajayritysten on seurattava aktiivisesti asiakkaiden tyytyväisyyttä. Mikäli asiakkaat eivät ole tyytyväisiä, on kerättävä palautetta ja kehityttävä asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tutkimusten mukaan on todettu myös asiakkaalle olevan suuri vastuu tyytyväisyyden kehittämiseen asiakassuhteissa. Asiakkaat, jotka raportoivat tuoteongelmista saavuttivat korjauksen jälkeen paremman liiketoimintasuhteen toimittajaan, kuin ne asiakkaat, jotka jättivät reklamoimatta ja tyytyivät huonompaan tuotteeseen. (Hutt & Speh 2013)

Palvelujen markkinointi yrityksessä aloitetaan palvelun luokittelulla. Yritysten tulisi tuntea palvelun sisältämät ominaisuudet, sillä palvelu on erittäin laaja käsite sisältäen monenlaisia tekijöitä, kuten aiemmin on jo todettu. Hollensen (2010) Sasser, Olsen & Wychoff (1978) käsittelee ensimmäisten joukossa palvelun luokittelua jakaessaan palveluiden ominaisuudet aineettomuuden, katoavaisuuden, vaikean standardoimisen ja erilaisen tuotannon mukaan. Tämän melko selkeän jaottelun jälkeen palveluiden luokittelu on sumentunut useiden eri näkökulmien ja lukuisten kommentointien myötä. (Johnstone, Dainty & Wilkinson 2008) Nykyisen käsityksen mukaan Hollensen (2010) jakaa palveluiden ominaisuuksia IHIP- mallin mukaan neljään osaan seuraavasti:

1. Intangibility eli aineettomuus. Palveluihin ei voi koskea, niitä ei voi tuottaa varastoon. Kuluttaja kokee palvelun, eikä voi omistaa sitä. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi koulutus ja lentomatkustaminen. (Hollensen 2010, 394)
2. Heterogeneity eli heterogeenisuus. Palvelut ovat monimutkaisia ja niitä ei voi standardoida. Ne eivät koskaan toistu samanlaisena ja tämän palvelun vaihtelevuus

riippu aina tarjoajasta. Esimerkkinä todetaan kirurgi, joka hoitaa erilaisia vaikeita toimenpiteitä, mutta tämä kirurgi ei voi koskaan toistaa operaatiota täysin samalla tavalla. (Kotler 2009, 448)

3. Inseparability eli tuotanto ja kulutus ovat samanaikaisia. Tämän palvelun osalta esimerkiksi skaalatuotot ovat miltei mahdotonta toteuttaa. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan, jolloin sitä ei ole olemassa ennen palvelutapahtumaa. (Hollensen 2010, 395)
4. Perishability eli katoavuus. Palveluita ei voi varastoida eikä säästää. Tällaista ongelmaa kokevat esimerkiksi joukkoliikenne, joiden on kyettävä vastaamaan ruuhka-aikoihin ja joilla autot seisovat hiljaisempina aikoina. (Kotler 2009, 449)

Keh & Pang (2010) tutkimuksessaan käsitelivät, kuinka palvelun tarjoaminen voi vaikuttaa kuluttajan näkemykseen ja käyttäytymiseen. IHIP -malli auttaa ymmärtämään palvelun tarjoamista kuluttajalle. Kuluttajan tehdessä päätöstä kahden tai useamman palveluvaihtoehdon välillä, hän tiedostaa brändien hyödyt ja riskit. IHIP -mallin avulla voidaan siis määrittellä palvelun aineellisuus. Palvelun aineellisuuden tai aineettomuuden määrittelyssä tulisi paneutua palvelun hankintaan kuuluviin kysymyksiin, kuten toimitusketjut ja hankinta. (Lovelock & Gummesson 2004)

2.1.2 Asiakasarvo teollisilla markkinoilla

Kirjallisuudessa on nykyisin käsitelty ja huomioitu enemmän asiakasarvoa toimittajan kannalta, kun taas asiakkaan saama asiakasarvo on jäänyt vähemmälle käsittelylle. Usein toimittajaa arvioidessaan asiakas keskittyy vertailemaan perinteisiä ominaisuuksia, kuten tuotteen hintaa, laatua ja toimitusaikaa. Uudemmat tutkimukset tarkastelevat toimittajan ominaisuuksia erilaisten näkökulmien kannalta, joita ovat markkinoilla vallitsevan yrityksen maine ja ammattitaito. (Prior 2011) Katsauksessa kiinnitettiin huomiota, että teollisen markkinoinnin uusimmissa aineistoissa ja artikkeleissa painotetaan entistä enemmän asiakas – toimittaja suhteiden luottamukseen, sitoutuneisuuteen, asiakkaan ymmärtämiseen ja tiedon välittämiseen.

Termiä ”asiakasarvo” käytetään hyvin useissa eri konteksteissa. Payne & Holt (2001) puhuvat kolmesta eri lähtökohdasta määrittellä asiakasarvo. Ensimmäisenä toimittajat pyrkivät lisäämään ja toimittamaan arvoa asiakkaalle. Toiseksi asiakas kokee saavuttavansa

vaihdannasta asiakasarvoa ja kolmanneksi toimittajayritys kokee asiakkaan arvokkaaksi liiketoimintasuhteessa.

Suhdemarkkinoinnista on tullut yksi keskeisimmistä kehityksen kohteista markkinointitutkimuksien saralla. (Payne & Holt) Suhdemarkkinoinnin suosio on syrjäyttämässä perinteiseen vaihdantaan perustuvan kaupankäynnin ja todennäköisesti se tulee olemaan uusi johtava markkinointiteoria (Sheth, Gardner & Garrett 1988). Suhdemarkkinoinnin perusajatukset selittävät markkinoinnin toimintaa paremmin kuin muut teorit (Sheth & Parvatiyar 2000).

Teollisuuden projektit ovat kasvattaneet merkitystä monen toimittajayrityksen toiminnassa. Monen toimittajan ydinarvo on toimittaa tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä. (Ulaga & Reinartz) Kyky myydä ja markkinoida projekteja on tuonut mahdollisuuden luoda parempaa arvoa asiakkaille. Nykyisin projektien toimittajilla on pelkän projektitoimituksen lisäksi kyky integroida kolmansia osapuolia ja liiketoimintasuhteita, jotta asiakkaalle voitaisiin toimittaa yhä enemmän arvoa. Haittapuolena kolmannet osapuolet saattavat lisätä projektin epäonnistumisen riskiä, mikäli esimerkiksi asiakas ei tiedosta kaikkia liiketoimintaan liittyviä osapuolia. Näin ollen teollisilla markkinoilla olevat asiakkaat ovat huomanneet tämän kehityksen ja panostaneet ostopäätöksenteon tehokkuuteen ja tarkkuuteen. Asiakkaan tehdessä päätös projektinsa toimittajasta, sitoutuu se yhä useammin pitkän ajan yhteistyökumppaniksi. Tästä kestävästä yhteistyösuhteesta molemmat saavuttavat asiakasarvoa enemmän, kuin yhden projektin toimituksen osalta. Asiakkaan asiakasarvo kasvaa, kun toimittaja alkaa muuttaa toimintaansa projektiorientoituneesta toiminnasta asiakasorientoituneeseen toimintaan. Tämä ei ole mahdollista, mikäli asiakas ei ole avoin toimittajaa kohtaan. Asiakas voi tuntea epävarmuustekijöitä mutkikkaan projektin takia, johon liittyy useita osapuolia. (Jalkala 2010)

Ratkaisuliiketoiminnan kasvu on nähtävissä tämän päivän teollisuuden alan yrityksissä. Ratkaisuliiketoiminta voidaan erottaa perinteisestä liiketoiminnasta neljän erilaisen suuren viitekehityksen avulla. Ensimmäisessä ratkaisuelementissä tarjotaan tuotetta ja palvelua yhtenä kokonaisuutena. Toisena elementtinä ratkaisua räätälöidään juuri tietyn asiakkaan ongelmaa vastaavaksi. Seuraavassa elementissä ratkaisun kehittelyä viedään vielä pidemmälle, jossa lopullinen ratkaisu saavutetaan prosessin tuloksena. Tämä prosessi koostuu asiakkaan

ongelman määrittelystä, asiakkaan tarpeiden mukaisen ratkaisun kehittämisestä, toimeenpanovaiheesta ja prosessin asianmukaisesta päättämisestä. Viimeisenä ja kaikkein älykkäimpänä ratkaisuliiketoiminnan elementtinä saavutetaan edellä mainitut kohdat ja lisäksi kyetään luomaan asiakkaan omistuspohjaan hyvä suhde ja ylläpidetään sitä määrätietoisesti. (Ulaga 2011).

Erilaiset projektit yhtiöissä ja eri toimialoilla ovat kasvattaneet arvon luonnin merkitystä ja projekteista tulee yhä hallitsevampia liiketoiminnan kannalta. Ratkaisun määrittelyyn käytetään monenlaisia käsitteitä, mutta hallitseva käsitys nykyisin tarkoittaa monimutkaisen ratkaisun muodostamista yhdistelemällä tuotteita ja palveluita asiakkaan tarpeeseen. Toimittajat pyrkivät kohti palvelu- ja ratkaisumyyntiä, joiden avulla pyritään parantamaan asiakkaan omien prosessien tehokkuutta ja toimivuutta pitkällä aikavälillä. (Jalkala 2010) On kuitenkin hyvin vaikea todentaa asiakkaan oikeaa tarvetta toimittajan näkökulmasta ja näin ollen suuri osa toimittajien tarjoamista ratkaisuksista ei tuo asiakkaalle kaikkein tehokkainta lopputulosta. (Tuli & all 2007) Asiakkaat ja toimittajat lähestyvät ja kehittävät lopullista ratkaisua hyvin eri näkökulmin ja intressein. Lopulta molempien päämääränä kuitenkin pyritään saavuttamaan tilanne, jossa toimittaja on luonut kilpailukykyisen ratkaisun tuotteista ja palveluista asiakkaan liiketoiminnan ydintarpeisiin. (Ulaga 2011)

Erityisesti tuoteorientoituneet yritykset pyrkivät tulevaisuudessa enenevässä määrin muovaamaan toimintojaan siten, että lopulta asiakkaille kyetään tarjoamaan ratkaisuja tuotteiden sijasta. (Storbacka 2011) Ratkaisussa siis toimittajan tulisi kyetä tarjoamaan asiakkaalleen tuotteen ja palvelun yhdistelmää, jossa luodaan asiakkaalle uusia hyötyjä ja oheispalveluita. (Ulaga 2011) Ratkaisun luomisprosessi asiakkaan ja toimittajan välillä on usein erittäin monimutkainen ja osapuolilla saattaa olla ristiriitaiset näkökulmat tavoitteista. Luomisprosessissa useat sidosryhmät tulisi saattaa mukaan uudenlaiseen ratkaisuoiretoituneeseen kokonaisuuteen. Jo olemassa olevia liiketoimintaverkostoja tulee muovata palvelemaan uutta ratkaisuliiketoimintamallia. Yrityksen tulee toimia tehokkaasti kohti uutta ratkaisuliiketoimintaa, joka tarkoittaa kaikkien prosessien muutosta, jossa esimerkiksi oston, myynnin, tuotekehityksen ja koko organisaation on liikuttava kohti yhteistä päämäärää. (Storbacka 2011)

Projektiluonteinen toiminta, jossa ratkaisua tarjotaan tilauksesta asiakkaalle, alkaa olla melko harvinaista. Sen sijaan asiakkaille tarjotaan suurempia kokonaisuuksia, jossa yhteistyön merkitystä kasvatetaan kolmansiin osapuoliin ja organisaation ulkopuolelta hankitaan tuote- ja palvelukokonaisuuksia asiakaskohtaisiksi ratkaisuuksi. (Jalkala 2010)

2.2 Aineeton asiakasarvo teollisilla markkinoilla

Asiakkaat kokevat arvon subjektiivisesti. Asiakkaat eivät ole homogeenisia, joten eri asiakassegmentit kokevat saman tuotteen eri tavalla. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatioiden päätösprosessiin osallistuu useita ihmisiä ja heillä on erilaisia rooleja. Asiakasarvoa tarkastellessa on tärkeää tunnistaa henkilöiden merkitys päätöksenteossa ja määrittellä heidän kokema arvo. Myös toimittajaorganisaation sisällä mielipiteet vaihtelevat siitä, kuinka asiakas kokee toimittajan tarjoaman arvon. Sekä toimittajalle, että asiakkaalle vaihtelu usein syntyy johdon, markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun välille. Arvon toimittamisessa on varmistettava, että asiakkaan ja toimittajan näkemys tarjoaman arvosta on mahdollisimman lähellä toisiaan. (Ulaga 2001)

Laadukkuutta voidaan käsitellä monesta eri lähtökohdasta tarkasteltuna. Mcdonaldin (2011) mukaan toimittajan prosessin ja toimittaja asiakassuhteen laadukkuus ovat tärkeässä asemassa määriteltäessä asiakkaan kokema arvoa liiketoiminnassa. Nykyään arvoa luodaan yhä enemmän asiakkaan omien prosessien avulla tai yhteistyössä toimittajan kanssa. Samalla myös asiakkaan saama laadukas prosessi yhteistyön tuloksena tuo lisäarvoa yhteistyölle. Kaikkein tärkeimpänä pidetään kuitenkin asiakkaan luomaa lopputyötä. Tähän laadukkuuteen vaikuttaa loppuasiakkaan tyytyväisyys, jota pyritään pitämään korkealla. (Mcdonald 2011)

Guenzin ja Troilon (2006) mukaan teollisten markkinoiden asiakas voi kokea hyödyn monella eri tavalla. Asiakkailla voi olla kolme eri tasoa kuinka he voivat kokea arvoa. Ensimmäinen on toimittajan luomat uskomukset tuotteen arvosta. Toisena on asiakasorganisaation omat näkemykset tarjoaman arvosta. Kolmanneksi on tarjoaman arvon merkitys yksittäiselle henkilölle. Esimerkiksi konepajalle hankittu trukki voi tehostaa toimintaa sekä yksilön, että koko liiketoiminnan kannalta. Rugg, Mahmood, Rehman, Andrews & Davies (2002) esittää, etteivät toimittajat usein tiedosta arvolla olevan merkitystä usealla eri tasolla. Henkilökohtainen työpanos kohenee, joka voi koko yrityksen kannalta auttaa parempaan kilpailuetuun. Mikäli työntekijä oppii käyttämään trukkia tehokkaasti, se parantaa omaa

osaamistaan ja kyvykkyyttään. Yksittäisen työntekijän eduksi jää hyvä ammattitaito ja varmuus pysyä kilpailukykyisenä työmarkkinoilla.

Lapierre (2000) esittää IT-alalle tehdyssä tutkimuksessaan 13 tekijää, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon. Kymmenen tekijöistä voidaan luokitella hyödyiksi ja loput kolme ovat uhrauksia. Vaikuttavat tekijät voivat olla riippuvaisia joko tuotteesta, palvelusta tai suhteesta. Taulukossa 3 on esitetty kaikki 13 tekijää, mistä ne ovat riippuvaisia ja ovatko ne aineettomia vai aineellisia. Lapierre (2000) ei tutkimuksessaan eritellyt aineettomia ja aineellisia tekijöitä, mutta taulukkoon 3 on lisätty niiden luokittelu. Aineelliset tekijät ovat riippuvaisia toimittajan tuotteesta ja siitä, kuinka hyvä ja laadukas tuote on. Aineettomat tekijät ovat riippuvaisia sekä toimittajan tavoista toimia tarjotessaan tuotetta tai palvelua, että yritysten välisten suhteiden laadusta. Luvussa 2.3 käsitellään tarkemmin Lapierrin (2000) esittämiä tekijöitä.

Taulukko 3 Asiakkaan kokemaan arvon hyötyjen ja uhrausten tekijät. (Lapierre 2000)

TEKIJÄT & UHRAUKSET	KOHDE	MUOTO
1. Vaihtoehtoiset ratkaisut	Tuote	Aineellinen
2. Tuotteen laatu	Tuote	Aineellinen
3. Tuotteen mukautus	Tuote	Aineeton
4. Reagoivuus	Palvelu	Aineeton
5. Joustavuus	Palvelu	Aineeton
6. Toimintavarmuus	Palvelu	Aineeton
7. Tekninen kilpailukyky	Palvelu	Aineeton
8. Toimittajan imago	Suhde	Aineeton
9. Luotettavuus	Suhde	Aineeton
10. Solidaarisuus	Suhde	Aineeton
1. Hinta	Tuote/Palvelu	Aineellinen
2. Aika/Vaiva/Energia	Suhde	Aineeton
3. Konflikti	Suhde	Aineeton

Taulukosta 3 huomataan, kuinka moni eri asia vaikuttaa asiakkaan samaan arvoon. Yksittäisenä tekijänä tuote on varmasti painoarvoltaan suurin, mutta aineettomien tekijöiden osuus on todella merkittävä. Kymmenestä hyödystä kolme ovat riippuvaisia tuotteesta. Tuotteesta riippuvaisista tekijöistä vaihtoehtoiset ratkaisut ja tuotteen laatu ovat aineellisia tekijöitä. Kolmas tuotteeseen liittyvä tekijä on tuotteen mukautus asiakkaalle sopivaksi, mutta se ei ole enää aineellista vaan aineetonta. Palveluun vaikuttavia hyödyllisiä tekijöitä on neljä, jotka ovat reagoivuus, joustavuus, toimintavarmuus ja tekninen kilpailukyky. Nämä kaikki neljä ovat aineettomia tekijöitä asiakkaan kokeman arvon luomisessa. Kolme viimeistä hyödyttävää tekijää vaikuttavat suhteeseen ja ne ovat toimittajan imago, luotettavuus ja yhteishenki. Myös nämä kolme tekijää ovat kaikki aineettomia vaikuttajia. Asiakkaan on tehtävä uhrauksia, jotta voi saavuttaa haluamansa hyödyt. Uhraukset muodostuvat kolmesta tekijästä, jotka ovat hinta, aika/vaiva/energia ja konflikti. Hinta on aineellinen uhraus ja se on riippuvainen sekä tuotteesta, että palvelusta. Aika, vaiva ja energia vaikuttavat suhteeseen ja se on aineeton uhraus. Viimeisenä uhrauksena on konflikti, joka myös on suhteesta riippuvainen ja aineeton. Konflikteilla tarkoitetaan osapuolien erimielisyyksien määrää.

2.3 Aineeton arvo projekti- ja ratkaisuliiketoiminnassa

Priorin (2013) tutkimuksessa havaitaan neljä pääkohtaa, millaisilla toimilla toimittaja voi luoda aineetonta asiakasarvoa teollisilla markkinoilla. Kategoriat ovat kommunikaatio, suunnittelu, riskien hallinta ja projektin hallinta. Näiden keinojen avulla toimittaja luo lopulta asiakasarvon, jota kuluttajamarkkinoilla kuluttaja kokee tai teollisilla markkinoilla asiakas kokee.

2.3.1 Kommunikaatio aineettoman asiakasarvon luoja

Kommunikaation tärkeyttä ei voi liiaksi korostaa toimittajan ja asiakkaan välisessä suhteessa. Priorin (2013) mukaan kommunikaatio vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon ja kommunikaatio nousi tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi määriteltäessä asiakasarvon muodostumista asiakkaalle. Säännöllinen kommunikointi toimittajan ja asiakkaan välillä varmistaa molempien osapuolien intressien välityksen ja vahvistaa suhteen sosiaalisia ja toiminnallisia etuja. Tiedonjakaminen kehittää päätöksentekoa ja suhdetta osapuolten välillä. Rugg et al. (2002) mukaan tärkeintä toimittaja-asiakassuhteessa on toimiva yhteistyö. On todettu, että asiakassuhteissa on aina ”kuilu”, jota tulisi madaltaa kommunikaation avulla.

Kommunikaatio luo aineetonta asiakasarvoa asiakkaalle, kun toimittajan ja asiakkaan näkemykset tarjoaman arvosta kohtaavat. Kommunikaatiolla varmistetaan, että tarjooma on juuri sitä, mitä asiakas tarvitsee. Jos tarjooma ei vastaa asiakkaan tarpeita tai siinä olisi vielä parannettavaa, niin silloin asiakkaan pitää keskustella asiasta toimittajan kanssa, jotta toimittaja on tietoinen asiakkaan kokemasta arvosta. Kommunikaation on oltava jatkuvaa ja sen tavoitteena on saada jokainen tietoisiksi osapuolien tarpeista. (Prior 2013)

Lapierren (2000) esittämistä 13 tekijästä (ks. taulukko 3) reagoivuus liittyy kommunikaation. Reagoivuudella sisältää kolme asiaa. (1) Kuinka nopeasti toimittaja vastaa tai tarjoaa ratkaisuja asiakkaan kysymyksiin ja ongelmiin. (2) Kuinka hyvin toimittaja kuuntelee asiakkaan ongelmia. (3) Kuinka usein toimittaja vierailee asiakkaan luona ymmärtääkseen asiakkaan liiketoimintaa paremmin.

Laadukas kommunikaation vaati kaikki Lapierren (2000) esittämät uhraukset. Kommunikaatio vaati rahaa, aikaa, vaivaa, energiaa ja saattavat aiheuttaa konflikteja. Laadukkain kommunikaation menetelmä on järjestää toimittajalle matka asiakkaan luokse, jossa osapuolet voivat tavata henkilökohtaisesti ja samalla tutustua asiakkaan liiketoimintaan, esimerkiksi tehtaaseen. Puhelimella ja sähköpostilla kommunikointi on nopeampaa ja halvempaa, mutta ei niin laadukasta, kuin henkilökohtainen tapaaminen. Kommunikoinnista voi aiheutua konflikteja esimerkiksi, jos osapuolet tekevät keskeisiä päätöksiä ilman, että tiedottaa siitä toiselle.

Projektiliiketoimintaan siirryttäessä ostoprosessiin liittyy suuri määrä ihmisiä, joilla on oma roolinsa ja intressinsä. On tärkeä muistaa, että jokainen yksilö vaikuttaa suuressakin ostoprosessissa itsenäisenä henkilönä. Jokaiseen toteutuneeseen projektiin liittyy jälki-ilmiöitä, joita ovat esimerkiksi asiakassuhteen unohtuminen tai asiakassuhteen katoaminen. Näitä ”unohduksia” ei tulisi sallia, vaan saavutettuja etuja tulisi vaalia, kuten ylläpitäen hyviä yrityssuhteita tai hyödyntää jo saavutettuja referenssejä tulevaisuuden projektien eduksi. (Mainela 2011)

Mainela (2011) käsittelee yksilöiden välisiä suhteita liiketoiminnassa kolmen eri tason avulla, jotka on esitetty taulukossa 4. Ensimmäisessä tasossa yksilö kohtaa yksilön, joiden vuorovaikutuksessa painotetaan hiljaisen tiedon jakamista, sosiaalisia arvoja ja luottamuksen tärkeyttä. Toisessa tasossa pyritään syventämään liiketoimintasuhdetta vähentämällä

yhteydenpidon korkeaa kynnystä ja jakamalla avoimesti omia ideoita toisilleen. Viimeinen taso käsittelee liiketoimintasuhteessa lopputulosta, jossa yksilöt muodostavat yhteisön. Tässä yhteisössä eri yksilöt edustavat omaa tahoaan ja pyrkivät ylläpitämään jo olemassa olevia, luotuja liiketoimintasuhteita.

Taulukko 4 Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tasot. (Mainela 2011)

Yksilötaso	Suhdetaso	Yhteisötaso
<ul style="list-style-type: none"> • Hiljaisen tiedon jako • Sosiaaliset arvot ja luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteydenpidon matala kynnys • Avoin ideoiden jako 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen edustaminen • Liiketoimintasuhteiden ylläpito

Perinteisessä ostamismallissa toimittajat ja tarjotut tuotteet ja palvelut ovat hyvin erilaisia, kilpailu rajoitettua ja hankinta edellyttää yhteistyötä asiakkaan ja toimittajan välillä. Tämä, välillä hyvinkin monimutkainen ostoprosessi aiheuttaa riippuvuutta molemmille osapuolille. (Iloranta 2008, 42) Usein tavoitellaan tätä riippuvuussuhdetta ja sen eteen tehdään työtä. Kommunikaatio on suuri tekijä, jotta liiketoimintasuhteita saadaan sitoutettua. Mainela (2011) taulukosta 5. voidaan havaita että toimittajan on oltava läsnä asiakkaaseen jatkuvasti ja järjestelmällisesti. Lisäksi toimittajan on omattava riittävää asiantuntemusta asiakkaan liiketoiminnasta, asiakkaasta itsestään ja tulevista asiakkaalle toteutettavista projekteista.

Taulukko 5 Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys projektimarkkinoinnissa. (Mainela 2011)

Läsnäolo	Asiantuntemus
<ul style="list-style-type: none"> • Jatkuva • Järjestelmällinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan liiketoiminnasta • Tulevista projekteista

2.3.2 Suunnittelu aineettoman asiakasarvon luoja

Suunnittelu on ehto onnistuneelle liiketoiminnalle kahden osapuolen välillä. Suunnittelussa määritetään projektin tapahtumien kulku, tavoitteet ja vaatimukset. Suunnittelun päämääränä on saavuttaa sekä toimittaja että asiakas tarkasti tietoisiksi projektista, sen etenemisestä ja sen tavoitteista. Molemmat sitoutuessaan suunnitelmaan saavuttavat turvallisuuden tunteen projektista. Suunnitelmia luodaan muutama erikseen johtotasolle ja ruohonjuuritasolle. Lisäksi suunnittelussa otetaan huomioon riskit ja mahdollisuudet. Suunnittelu luo aineetonta asiakasarvoa toimittajan suunnitellessa kuinka heidän tarjoamaa pitää muokata, jotta se vastaisi asiakkaan tarpeita. (Prior 2013)

Lapierren (2000) tekijöistä (ks. taulukko 3) suunnitteluun vaikuttaa toimittajan tekninen kilpailukyky, tuotteen mukauttaminen ja joustavuus. Tekninen kilpailukyky sisältää luovuuden, uuden teknologian hyödyntämisen ja kyvyn tarjota ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Tämän lisäksi toimittajalta vaaditaan erikoisosaamista sekä asiakkaan, että toimittajan toimialueilta. Tuotteen tai palvelun mukauttaminen vaatii toimittajalta asiakkaan yksityiskohtaisten vaatimusten täyttämistä. Joustavuus käsittää toimittajan kyvyn reagoida muuttuviin tilanteisiin, tarjooman muokkaus uusiin kohteisiin ja kyky tarjota kiireellisesti tuotteita tai palveluita. Suunnittelulla voidaan parantaa joustavuutta, jotta yllättävät ja kiireelliset tarpeet voidaan tyydyttää.

Laadukas suunnittelu vaatii Lapierren (2000) esittämistä uhrauksista rahaa, aikaa, vaivaa, energiaa ja konflikteja. Uhrauksia syntyy kun suunnitelma luodaan vastaamaan asiakkaan tarpeita ja toimittaja pitää perehdyttää asiakkaan liiketoimintaan ja prosesseihin. Konflikteja voi syntyä esimerkiksi, jos toimittajan osaaminen ei vastaa asiakkaan odotuksia tai suunnitelmat ratkaisevat ongelmat vain osittain.

2.3.3 Riskien hallinta aineettoman asiakasarvon luoja

Kaikki nykyiset ja mahdolliset tulevaisuuden riskit tulisi tunnistaa, arvioida ja priorisoida. Pää tarkoituksena riskien hallinnassa on käsitellä olemassa olevien projektien riskejä ja niiden hallintaa. Hyvä kommunikointi ja toimittaja-asiakassuhde sekä huolellinen suunnittelu auttaa pienentämään riskejä toiminnassa. Myös riskien ratkaisun suunnittelu auttaa projektin läpimenoa, mikäli projektin aikana ilmaantuu ongelmallisia tilanteita. (Prior 2013)

Lapierren (2000) tekijöistä (ks. taulukko 3) riskienhallintaan vaikuttaa toimittajan luotettavuus, imago ja solidaarisuus. Toimittajan luotettavuus muodostuu, kun toimittaja puhuu totta, se jakaa tarkasti yksityiskohtaista informaatiota, täyttää antamansa lupaukset, haluaa parantaa asiakkaansa liiketoimintaa ja toimittaja on lisäksi avoimesti rehellinen. Imagolla tarkoitetaan, että toimittajalla on hyvä maine ja se on uskottava. Solidaarisuudella tarkoitetaan, että toimittaja on valmis auttamaan asiakkaan ongelmassa ja panostamaan yhteistyön etuihin, eikä vain omiin etuihin. Lisäksi solidaarinen toimittaja kykenee täyttämään ja toteuttamaan asiakkaan tarpeita sopimuksen ulkopuolelta. Riskienhallinta vaatii asiakkaalta uhrauksia, kuten aikaa, vaivaa ja rahaa. Luotettavan yhteistyökumppanin etsimiseen voi kulua paljon aikaa. Luotettavat toimijat tekevät usein kaikki asiansa huolellisesti ja se usein tuo lisäkustannuksia asiakkaalle. Riskit pienenevät ajan kuluessa, kun yhteistyö kehittyy ja luottamus osapuoliin kasvaa.

2.3.4 Projektin hallinta aineettoman asiakasarvon luojana

Projektin hallinta eli hyvä koordinointi koostuu useista tekijöistä. Tähän projektin johtamiseen liittyy henkilöstö-, budjetti- ja resurssienhallinta. Tärkeimpänä projektin hallinta mahdollistaa koko organisaation tehokkaan toiminnan ja saavutettavat mahdolliset tavoitteet. Tehokas johtaminen ei käytä resursseja ja kyvykkyyksiä ylimäärin, vaan pyrkii tehokkuuteen. Johtamien ja hallinta eroaa suunnittelusta siinä, että se tapahtuu reaaliajassa ja jatkuu koko projektin ajan. Soveltamisen kyvykkyys on projektin hallinnan kannalta tärkeä osata. Aikataulun luominen ja siinä pysyminen koko projektin ajan on tärkeää kaikille sidosryhmille ja erityisesti projektin johdolle ja projektissa työskenteleville. (Prior 2013)

Lapierren (2000) tekijöistä (ks. taulukko 3) projektinhallintaan vaikuttaa toimittajan toimintavarmuus. Toimittajan toimintavarmuudella tarkoitetaan, että laskutus on tarkkaa ja selkeää, työt tehdään kunnolla ensimmäisellä yritykselle ja lupauksista pidetään kiinni. Toimintavarmat yritykset vaativat asiakkaalta suurempaa rahallista uhrausta, kuin epävarmat yritykset. Se myös vaati aikaa ja vaivaa, että löytää toimintavarman yhteistyöparin.

Kuvassa 4 Prior (2013) havainnollistetaan asiakasarvon muodostumista, johon kuuluvat oleellisina osina riskien hallinta, suunnitelmallisuus, kommunikointi ja projektien hallinta.



Kuva 4 Aineettoman asiakasarvon muodostuminen (Pior 2013)

2.4 Aineeton arvo asiakassuhteissa

”Markkinoijat käyttävät heidän vähäisenkin budjettinsa luodakseen vahvan asiakassuhteen” (Palmatier 2009). Tutkijoiden mukaan yleinen käsitys asiakassuhteen ylläpitoon perustuu molempien osapuolten rahalliseen menestymiseen. Tässä vanhahtavassa ajattelutavassa toimittajan ja asiakkaan välinen suhde on suoraan verrannollinen suhteeseen käytettyyn rahamäärään. Biggemanin (2011) Asiakasarvon muodostumiseen Palmatierin (2008) mukaan vaikuttaa suurena osana hyvä asiakassuhde. Artikkelissaan hän painottaa kolmea ihmissuhdeajuria, joita ovat asiakassuhteiden laadukkuus, määrä ja osapuolten välinen auktoriteetti. Auktoriteetti tarkoittaa eri osapuolten kykyä ratkoa ongelmia ja tehdä oikeita päätöksiä. Liiketoimintasuhteessa asiakkaan korkea auktoriteetti, voi vaikuttaa koko toimittajan liiketoimintaan ja aiheuttaa muutoksia toimittajan organisaatiossa. Laadukkuus tarkoittaa suoraan verrannollisesti sitä, että asiakassuhteen laadukkuuden kasvaessa, myös asiakasarvo kasvaa osapuolten välillä. Viimeisenä Palmatier (2008) mainitsee asiakassuhteiden määrän. Tässä tarkoituksena on hankkia useita asiakassuhteita toimittajayritykselle ja vähentää riskiä, mikäli joku liiketoimintakumppaneista harjoittaa tehotonta liiketoimintaa. Asiakassuhteiden määrällä tarkoitetaan myös kahden yrityksen välisen asiakassuhteen laajentamista, jossa toimittaja pyrkii vaikuttamaan asiakasyrityksen

kaikkiin ostopäätöksentekoyksikön henkilöihin. Nämä kolme tekijää tukevat toisiaan toimivan toimittaja- asiakassuhteen syntymisessä ja ylläpidossa. Palmatier (2008) mukaan asiakassuhteen laatu antaa kokonaiskuvan suhteen vaikutuksesta lopputulokseen. Jokaisella näistä kolmesta tekijästä on oma tehtävänsä asiakassuhteen muodostumisessa

Asiakassuhde jaotellaan Biggemanin (2011) mukaan neljään luokkaan (Taulukko 6), jossa uuden käsityksen mukaan suhteen ylläpidossa ei tarvitsekaan nojautua pelkkään rahan mittaukseen, vaan uusia ominaisuuksien lisäksi ovat ihmisten välinen yhteydenpito ja tiedon jako, tiedollisuus vaihdantatuotteesta ja strateginen ymmärtäminen. Jokaisen liiketoimintalan asiakassuhteet ovat erilaisia ja niiden väliset ulottuvuudet ja ulottuvuuksien suhde painottuu eri tavoin. On myös hyvä muistaa, että mikäli osapuolten liiketoiminta muuttuu tai erilaistuu, myös asiakassuhteet pääsääntöisesti muuttuvat. Parempi ja läheisempi asiakassuhde johtaa parempiin liiketoimintamahdollisuuksiin. (Biggemann 2011)

2.4.1 Henkilökohtaisten suhteiden hoito, yhteydenpito ja tiedon jako

Asiakassuhteen arvo kiteytyy yksinkertaistetusti siihen, pitävätkö liiketoimintasuhteen osapuolet toisistaan. Henkilökohtaisen arvon rakentaminen ja lopullinen muodostuminen yhteistyösuhteeksi ilmenee, kun molemmat osapuolet hyväksyvät toistensa toimet ja joita toimia ei kolmannelta osapuolelta hyväksytä. Asiakassuhteessa on kyettävä joustamaan yli vaikeiden aikojen ja näin ollen ymmärrettävä epätavalliset olosuhteet tai satunnaiset alisuoriutumiset. Tarkoituksena hyvässä henkilökohtaisten suhteiden hoitamisessa, on pitää tiedon jaon ja positiivisten kokemusten avulla molemmat osapuolet tyytyväisinä, jotta saavutettu suhde kyettäisiin säilyttämään mahdollisimman pitkä aika. (Biggemann 2011)

Morgan & Hunt (1994) mukaan suhteen laatuun vaikuttaa sitoutuneisuus, joka heidän mukaan vaikuttaa siihen, kuinka paljon osapuolet ovat valmiita panostamaan suhteeseen. Jos osapuoli on täysin sitoutunut suhteeseen, se tekee maksimaalisia panostuksia, jotta suhde saadaan jatkamaan niin pitkään kuin mahdollista (Morgan & Hunt 1999). Sitoutuneisuus on yksi keskeisimmistä tekijöistä hyvän suhteen ylläpitämisessä, koska laadukas suhde vaatii molempien osapuolien sitoutumista (Nyaga 2011).

Useat eri tutkimukset ovat osoittaneet, että luottamus on yksi avaintekijöistä suhteen menestymiseen (Doney & Cannon 1997; Geyskens et al. 1999; Whipple & Frankel 2000; Corsten & Kumar 2005). Yleisesti luottamus vähentää epävarmuutta ja opportunistia. Se

myös kannustaa avoimuuteen ja yhteisiin tavoitteisiin. Laadukas suhde vaatii luottamusta molemmilta osapuolilta. (Nyaga 2011)

Osapuolien tyytyväisyys vähentää epävarmuutta ja taipuvaisuutta vaihtaa toiseen toimittajaan tai asiakkaaseen. Samalla myös se kasvattaa todennäköisyyttä kaupankäyntiin myös tulevaisuudessa (Kaufman et al. 2006; Ulaga & Eggert 2006). Yleisesti tyytyväisyys kannustaa molempia osapuolia saavuttamaan yhteisiä tavoitteita ja jatkamaan suhdetta pidempään, joka taas parantaa suhteen laatua. Laadukkaassa suhteessa molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä suhteeseen. (Nyaga 2011)

Yritykset voivat ylläpitää parempaa suhdetta tekemällä investointeja suhteeseen. Suhteeseen tehdyt investoinnit voivat parantaa suhteesta saatujen hyötyjen määrää (Vasquez et al. 2007). Kun yritys panostaa suhteeseen esimerkiksi henkilöstöllä, laitteilla tai muulla kapasiteetilla, se osoittaa yrityksen sitoutuneisuutta (Williamson 1983; Bensaou and Anderson 1999) ja halua olla pitkäaikaisessa suhteessa (Lui et al. 2009). Mitä riippuvaisempi yritys on suhteesta, sitä intensiivisemmin se haluaa saada suhteista menestyviä (Zacharia et al. 2009). Laadukkaissa suhteissa molemmat tekevät investointeja suhteen ylläpitämiseen. (Nyaga 2011)

2.4.2 Taloudellinen kannattavuus ylläpitää asiakassuhdetta

Kaikista tärkeimpänä taloudellisuuden mittarina on kyetä arvioimaan, kuinka paljon asiakassuhteen ylläpito maksaa osapuolille. Taloudellinen tehokkuus tarkoittaa sitä, että saavutettu hyöty on suurempi kuin sijoitetut panokset. Toisena kriteerinä pyritään parantamaan toimintaa suhteessa pahimpiin kilpailijoihin ja kolmantena pyritään kasvattamaan markkinaosuutta kyseisellä toimialalla. Viimeisenä osiona tulee asiakkaan ja toimittajan välinen hintajousto, jossa arvioidaan, kuinka paljon enemmän asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta, joka ostetaan yhteistyökumppanilta. Toimittaja taas arvioi, kuinka paljon se on valmis muuttamaan hinnoitteluaan, jotta aiempi yhteistyöasiakas kyettäisiin pitämään jatkossakin asiakkaana. Asiakassuhteella tulisi ymmärtää se, että se tuo molemmille osapuolille mahdollisuuden kasvattaa taloudellista kannattavuutta. (Biggemann 2011)

2.4.3 Asiakassuhteen tuoma tiedollinen hyöty

Läheiset liiketoimintasuhteet mahdollistavat avoimemman tiedonjaon yritysten ja erityisesti liikekumppaneiden välillä. Tämän tarkoituksena on välittää ja vastaanottaa uusinta tietoa markkinoilla vallitsevien teknologioiden ja innovaatioiden osalta. Näiden saavutettujen uusien tietojen ja taitojen osalta luodaan uusia ideoita ja innovoidaan, josta mahdollisuuksien mukaan pyritään jalostamaan keksintöjä tuotteisiin ja palveluihin. Tiedonjaon avulla voidaan tunnistaa vallitsevat markkinoiden muoti- ja trendi-ilmiöt, myyntiennusteet ja loppukäyttäjän tarpeet. Edellä mainittujen tietojen avulla kyetään muovaamaan tuotteista ja palveluista loppukäyttäjiä paremmin palvelevia ratkaisuja. (Biggemann 2011)

2.4.4 Strateginen tärkeys asiakassuhteen ylläpidossa

Yritysten välinen yhteistyö tuo oman osansa sekä toimittajan ja asiakkaan välisen strategian muodostumiseen. Strategiassa voidaan ottaa huomioon, että toimiva liiketoimintasuhte vähentää paljon erilaisia epävarmuustekijöitä ja näin ollen parantaa toimijoiden vakautta. Tämä mahdollistaa pitkäaikaisemmän suunnittelun niin kysynnän kuin tarjonnan osalta. Parempi strateginen suunnittelu mahdollistaa riskien tehokkaan hallinnoinnin ja vähentämisen. Hyvä strategia auttaa kyvykkyyksien ja resurssien tehokkaan käytön ja tarjoaa vahvan perustan liiketoiminnan jatkuvuudelle. (Biggemann 2011)

Taulukko 6 Asiakassuhteen ulottuvuudet (Biggemann 2011)

Henkilökohtaisten suhteiden hoito	Taloudellinen kannattavuus	Tiedollisuus	Strateginen
<ul style="list-style-type: none"> • Pitkäaikaiset suhteet • Positiivisten kokemusten jako 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehokkuus • Suhde kilpailijoihin • Markkinaosuus • Hinnoittelu ja jousto 	<ul style="list-style-type: none"> • Uudet ideat ja innovaatiot • Tiedon jako, jotta tuotteet vastaavat loppukäyttäjää • Markkinoiden tunnistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Pitkäaikainen suunnittelu • Tehokas resurssien käyttö • Riskien hallinta ja vakuus

2.5 Aineettoman asiakasarvon muodostuminen

Taulukosta 7 havaitaan eri artikkeleiden määrittelemät aineettoman asiakasarvon muodostavat komponentit. Taulukossa hyödyt luokitellaan kolmeen luokkaan, joita ovat tuote, palvelu ja asiakassuhde. Lapierre (2000) määritteli artikkelissaan 13 erilaista tekijää, joista 10 liittyi hyötyihin ja kolme uhrauksiin. Hyödyistä suurin osa oli aineettomia ja ainoastaan tuotteen laatu ja vaihtoehtoiset ratkaisut olivat aineellisia. Prior (2011) käsitteli työssään edellä mainittuja luokkia neljän tekijän avulla. Hänen artikkelissa komponenteista puhuttiin yleisemmällä tasolla verrattuna Lapierrin yksityiskohtaisempiin tekijöihin. Lapierre käsitteli myös uhrauksia erittäin tarkasti, joita ovat hinta, aika, vaivat ja konfliktit. Biggeman (2011) syventyi suhteen merkitykseen aineettoman asiakasarvon muodostajana ja jätti artikkelissaan palvelun ja tuotteen käsittelemättä. Biggemanin, Lapierrin ja Priorin jaotteluja käsiteltiin luvuissa 2.3 ja 2.4.

Taulukko 7 aineettoman asiakasarvon komponentit.

LUOKKA	Lapierre (2000)	Prior (2011)	Biggeman (2011)
Tuote	Tuotteen mukautus	Suunnittelu	-
Palvelu	Tekninen kilpailukyky		Kommunikointi
	Joustavuus		
	Reagoivuus	Projektin hallinta	
	Toimintavarmuus		
Suhde	Toimittajan imago	Riskienhallinta	Henkilökohtaiset suhteet/
	Luotettavuus		Taloudellinen
			Kannattavuus
	Solidaarisuus		Tiedollinen hyöty
Uhraukset	Hinta/ Aika /	-	-
	Vaiva/ Energia		

3 AINEETTOMAN ASIAKASARVON ARVIOINTI

Tarjoomien arvon arvioimisella on kaksi tavoitetta, tarjooman rahallisen arvon määrittäminen ja molempien osapuolien näkemysten kohtaaminen tarjooman arvosta. Suhteiden arvoa ei voi mitata, mutta on mahdollista tunnistaa minkälaisia hyötyjä asiakas saa laadukkaasta yhteistyöstä toimittajan kanssa. Tämän kappaleen ensimmäisessä osiossa käydään läpi sitä, minkälaisia työkaluja on olemassa tarjooman arvon arvioimiseen. Jälkimmäisessä osiossa käsitellään suhteista syntyvän arvon merkitystä ja kuinka sitä voidaan tunnistaa.

Nykyään yrityksen johdon yksi suurimmista huolenaiheista on erinomaisen laadun tuottaminen ja jakaminen asiakkaille. Samalla arvo-käsite on tällä hetkellä yksi suosituimmista aiheista, sekä yrityksissä, että yliopistoissa. Yritykset haluavat tietää mikä merkitys arvolla on heidän asiakkailleen, koska tyytyväisistä asiakkaista tulee heille uskollisia ja pysyviä suhteita. Sen lisäksi yritys synnyttää positiivista word-of-mouth – viestintää, parempaa kilpailuetua ja loppujen lopuksi korkeampaa markkinaosuutta. (Ulaga 2001)

Kun asiakasarvon arvioiminen aloitetaan liiketoiminnassa, tulee tuntea ja tiedostaa hyvin tarkasti oma tarjooma. Tarjooma voi olla joukko tuotteita, palveluita tai kaikenlaisia yhdistelmiä siltä väliltä. (Hollensen 2010, 395)

3.1 Tarjooman arvon tunnistamisen menetelmät ja työkalut

Aineettoman asiakasarvon tunnistamiseen on olemassa myös useita menetelmiä. Seuraavassa kappaleessa esitellään asiakasarvon tarkastelu (CVA) menetelmä (Ulaga 2001). Jälkimmäisessä kappaleessa käydään läpi Andersson & all. (2011) teoksen määrittelemiä useita aineettoman asiakasarvon tunnistamiseen soveltuvia työkaluja.

3.1.1 Asiakasarvon tarkastelu (CVA)

Asiakasarvon tarkastelu eli customer value audit (CVA) on työkalu toimittajalle, mikä pyrkii arvioimaan asiakkaiden kokemaa arvoa. Arvioiminen on kuitenkin todella vaikeaa ja seuraavat viisi osaa on huomioitava. (1) Ensimmäiseksi arviointitekniikan on huomioitava uhraukset ja hyödyt. Uhraukset ovat tässä tapauksessa pelkästään hinnasta riippuvaisia ja hyöty riippuu laadusta. (2) Toiseksi, arvioinnissa käytetään periaatetta, että laatu ja hinta ovat

positiivisesti verrannollisia eli oletuksena on, että laadun lisääminen johtaa hinnan kasvamiseen. (3) Kolmanneksi asiakkaat ovat heterogeenisiä, joten jokainen kokee tarjooman arvon eri tavalla. Tämän vuoksi heidät ovat jaettava segmentteihin. Segmenttejä luodessa on ensimmäiseksi määriteltävä kriteerit, joiden perusteella asiakkaat jaetaan. Toiseksi, määritellään jokaisen kriteerin painoarvo. Lopuksi verrataan segmenttejä kilpailijoihin. (4) Arvioimisen neljäntenä huomioitavana osana on useiden vaikuttajien huomioiminen. Organisaatioiden päätöksentekoon osallistuu useita henkilöitä, joten toimittajien on huomioitava miten arvon kokeminen vaihtelee eri roolien välillä ja sen perusteella toimittaja muodostaa myös ryhmän yleisen mielikuvan. (5) Viimeisenä huomioitavana osana on, että CVA vertaa suoritusta kilpailijoihin ja arviointitekniikka arvioi asiakkaiden kokemaa arvoa, eikä tyytyväisyyttä. (Ulaga 2001)

CVA –arviointiprosessi koostuu kolmesta vaiheesta. CVA prosessissa, sekä toimittaja, että asiakas määrittelee heidän näkemyksensä tarjooman arvosta. (1) Prosessin ensimmäisenä vaiheena on aloitus, jossa tarkoituksena on määrittää toimittajan näkemys asiakkaan kokemasta arvosta. Toimittajan myyntihenkilöstö luo ryhmässä listan asiakkaan osto kriteereistä. Kriteereille annetaan painoarvo, siten että niiden summa on 100 prosenttia. (2) Toisessa vaiheessa järjestetään haastattelu, johon osallistuu asiakkaan edustajat eri osastoilta. Tavoitteena on verrata asiakkaan odottamaa arvoa toteutuneeseen arvoon. Asiakkaan edustajat määrittelevät heidän kriteerinsä ja arvioivat keskeisiä toimittajia juuri luotujen kriteerien perusteella. Toimittajien nimet kuitenkin pidetään salassa haastattelun ajan. Toisen vaiheen lopussa analysoidaan haastattelut ja luodaan tuloksista kuvaajat. (3) Prosessin viimeisessä vaiheessa haastatteluiden tulokset esittävät asiakkaan näkemystä reilusta hinta-laatusuhteesta. Tulosten perusteella voidaan verrata kuinka eri toimittajat eroavat toisistaan ja missä kohdissa näkemykset eivät kohtaa toisiaan. Tulosten perusteella toimittaja voi luoda muutoksia toimintasuunnitelmaan, jotta toimittajan ja asiakkaan näkemykset kohtaisivat mahdollisimman hyvin. (Ulaga 2001)

3.1.2 Tarjooman muita arviointimenetelmiä

Tässä kappaleessa käsitellään lyhyesti Anderson et al. (2009) kirjan arviointimenetelmiä, joilla tarjooman aineetonta asiakasarvoa voidaan arvioida. Suurin osa menetelmistä arvioi

aineetonta arvoa rahassa, mutta osa menetelmistä ei anna rahallista tulosta tarjooman aineettomasta arvosta.

IEA (Internal Engineer Assessment) metodilla tiedemiehet ja insinöörit arvioivat asiakkaalle luotua arvon määrää. Tuotteen tai palvelun testaaminen tehdään toimittajan omissa tiloissa tai laboratorioissa. Tämä metodi on hyvin riippuvainen siitä, kuinka tarkkaan tunnetaan asiakkaan tavat käyttää tuotetta tai palvelua. Esimerkiksi jos toimittajan tuote on osa tai komponentti asiakkaan tuotteesta niin toimittajan on tunnettava koko asiakkaan valmistusprosessi ja tuotteen toiminta.

Kenttähaastatteluissa toimittaja haastattelee ja kerää tietoa asiakkailtaan luodakseen kattavan listauksen heidän tarjooman hyödyistä ja kustannuksista. Haastattelussa verrataan toimittajan tarjoomaa heidän kilpailijoiden tarjoomiin. Tarkan arvioinnin luomiseksi toimittaja pyrkii antamaan rahallisen arvon kaikille heidän hyödyille ja haitoille, joiden avulla luodaan kokonaisarvo tarjoomalle. Kenttähaastattelut vaativat yhteistyötä ja aktiivisuutta asiakkailta. Epäsuoran mielipidemittauksen osallistujat toimivat tiedonlähteinä yrityksille. Osallistujilta kysytään kuinka seuraavaksi esitetyt muutokset vaikuttaisivat asiakkaan yrityksen toimintaan. Näiden vastauksien avulla toimittaja voi arvioida heidän tarjoomaan tehtävien muutoksien rahallista arvoa. Tämä metodi tosin edellyttää, että osallistuja ymmärtää tarkkaan kuinka muutokset tulisivat vaikuttamaan asiakkaan yritykseen.

Suoran mielipidemittauksen osallistujille esitetään toimittajan potentiaalinen tarjooma, jonka jälkeen heiltä kysytään, että mikä on tämän tarjooman arvo heidän yritykselleen. Osallistujien huono ymmärrys asiakasyrityksen toiminnasta voi vaikuttaa kyselyn kelpoisuuteen. Lisäkysymyksillä voidaan yrittää selvittää kuinka paljon tietyillä tarjooman osilla on vaikutusta asiakkaan kokemaan kokonaisarvoon.

Kohderyhmän osallistujille esitetään toimittajan tarjoomia, jonka jälkeen heiltä kysellään, että minkälainen arvo tarjoomilla on asiakkaan yritykselle. Tämä menetelmä on laadullinen lähestymistapa, jolla saavutetaan parempi ymmärrys asiakkaan havainnoista. Kohderyhmän osallistujat ovat yleensä perillä heidän yrityksestään, jonka takia toimittaja on valinnut heidän kohderyhmäänsä.

Conjoint – analyysissä on joukko menetelmiä, joilla tutkimukseen osallisuneiden arvioinnit tarjoomista muutetaan tilastollisesti vastaamaan jokaista tarjooman ominaisuutta erikseen. Henkilöhaastattelussa osallistujaa pyydetään arvioimaan potentiaalisia tarjoomia. Jokainen tarjooma on erillisellä paperilla, jossa on lista tarjooman ominaisuuksista, joiden merkitys tarjoomalle arvioidaan. Tutkijat analysoivat vastaukset, jonka avulla he pyrkivät saamaan arvon jokaiselle tarjooman ominaisuudelle.

Benchmark -tutkimuksessa osallistujille esitetään tarjooma, joka yleensä vastaa markkinoiden normaalitasoa. Sen jälkeen heiltä kysytään, kuinka paljon he olisivat valmiita maksamaan seuraavista lisäominaisuuksista. Toisaalta, heiltä voidaan myös kysyä kuinka paljon he olisivat valmiita maksamaan tuotteesta, josta on poistettu normaaleja ominaisuuksia. Benchmark – menetelmä on hiukan suppeampi ja halvempi versio yhdistelmäanalyysistä.

Yhdistelmä –analyysissä osallistujia pyydetään suoraan laittamaan arvo jokaiselle tarjooman ominaisuudelle. Kun arvot on annettu jokaiselle tuotteen ominaisuudelle, voidaan arvot summata yhteen kokonaisarvon saamiseksi. Menetelmä on todella helppokäyttöinen, mutta tulosten mukaan ominaisuuksien arvojen summa on usein paljon suurempi kuin mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan koko tarjoomasta.

Painoarvo-menetelmässä osallistujia pyydetään arvostelevaan jokaisen tarjooman ominaisuuden tärkeyttä asiakkaan yritykselle. Sen jälkeen osallistuja arvostelee kuinka hyvä jokainen ominaisuus on laadultaan. Seuraavaksi kerrotaan jokaisen ominaisuuden tärkeys sen laadulla. Kaikkien ominaisuuksien tulot summataan yhteen ja tämä luku kuvaa toimittajan tarjooman arvoa, jota voidaan verrata lopuksi kilpaileviin yrityksiin. Painoarvo –menetelmän heikkous on se, että menetelmä ei anna tarjooman rahallista arvoa missään vaiheessa ja ominaisuuksia ei voi verrata toisiinsa kun niitä on kehitetty pidemmälle.

3.2 Suhteiden arvon tunnistaminen teollisilla markkinoilla

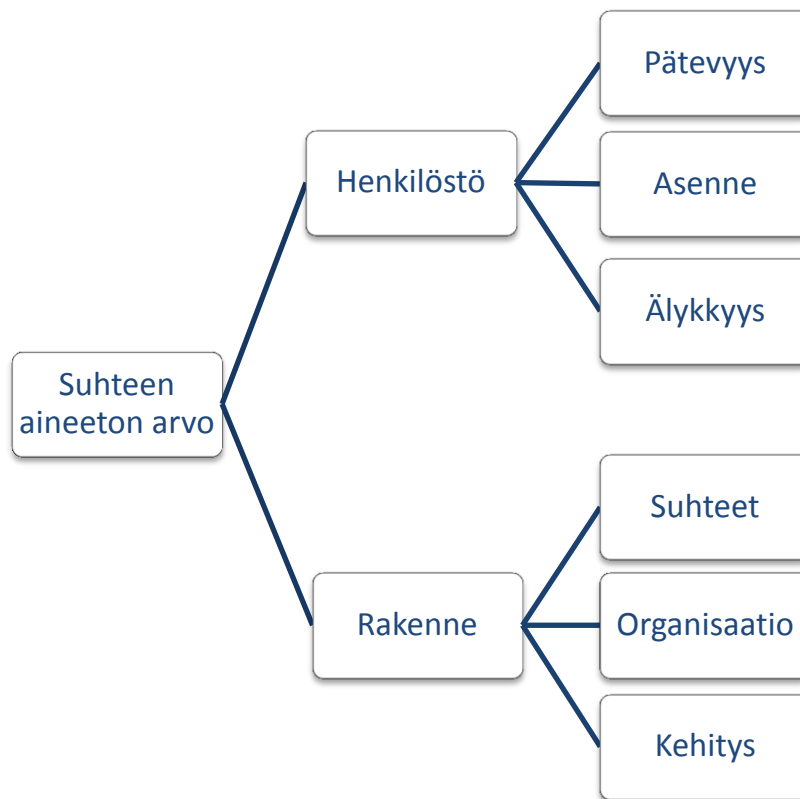
Tässä kappaleessa käsitellään suhteen luoman aineettoman arvon tunnistamista. Yritysten suhteiden aineettoman arvon mittaamiseen ei ole menetelmiä, mutta niiden vaikutuksia on joka tapauksessa mahdollista tunnistaa.

Yritysten välisistä suhteista on tulossa yksi tärkeimmistä tekijöistä, kun yritykset pyrkivät luomaan pysyvää kilpailuetua. Yritysten tavoitteena on perustaa ja ylläpitää suhdetta, joka on kykenevä kilpailemaan ja toimimaan vaaditulla suoritustasolla. Nykypäivän monimutkaisessa

globaalissa ympäristössä on tärkeää, että yritys strategisesti määrittää ja hallitsee toimittajan ja asiakkaan välistä suhdetta. Suhteen avulla toimittaja tai asiakas voi luoda arvoa loppukäyttäjälle. Arvon luominen ei ole vain strategista, paremman voiton luomista, vaan se on myös lievittää mahdollisia riskejä ja häiriöitä epävarmassa globaalissa ympäristössä. (Nyaga 2011)

Yrityksen suhteet kolmansiin osapuoliin luovat yritykselle organisaatiollista pääomaa. Hyvät suhteet kolmansiin osapuoliin ovat tärkeässä osassa yrityksen luodessa arvoa toiselle osapuolelle. Tästä syystä suhteiden merkitys tulee ymmärtää ja täytyy tietää, kuinka niitä johdetaan. Yrityksen johdon täytyy tietää, kuinka suhteiden aineetonta arvoa voidaan mitata, jotta he voivat johtaa asiakassuhteitaan tehokkaasti (Srivastava et al. 2001). Suhteiden hallitseminen markkinoinnissa tarkoittaa suhteen luomista, ylläpitämistä, laajentamista ja tarpeen mukaan myös päättämistä asiakkaaseen tai muuhun osakkaaseen kannattavasti, samalla kun kaikkien osallisten tavoitteet täyttyvät. (Baxter 2004)

Baxter (2004) keskittyy tunnistamaan sekä nykyistä, että tulevaa arvoa ja suorituskykyä. Hänen tutkimus perustuu siihen, että aineeton asiakasarvo voidaan jakaa kahteen osaan, jotka ovat aineeton henkilöstön arvo ja aineeton rakenteellinen arvo. Aineeton henkilöstön arvo puolestaan muodostuu kolmesta osasta, jotka ovat pätevyys, asenne ja älyllinen osaaminen. Pätevyys on ominaisuus, joka luo arvoa työntekijän osaamisen, taidon, lahjakkuuden ja tietotaidon avulla (Roos et al. 1997). Asenne muodostuu motivaatiosta ja käytöksestä, joiden perusteella työntekijät luovat arvoa (Roos et al. 1997). Älykkyys on kyky käyttää ja soveltaa pätevyyttä (Pralhad & Hamel 1990). Aineeton rakenteellinen arvo muodostuu myös kolmesta osasta, jotka ovat suhteet, organisaatio, sekä uusiutuminen ja kehitys. Suhteilla viitataan siihen, että saadaan pääsy asiakkaan kaupantekoon, kuten strategisiin yhtiökumppaneihin ja osakkaisiin. Suhteen organisaatioarvolla tarkoitetaan toimittajan saamaa hyötyä asiakkaan organisaation ominaisuuksista ja omaisuudesta. (Baxter 2004) Uusiutumisen ja kehityksen tarkoitetaan niitä asioita, joita toimittaja voi saavuttaa yhteistyökumppanin kanssa yhdessä (Roos et al. 1997). Suhteen aineettoman arvon rakenne ja muodostuminen on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5 Suhteen aineettoman arvon rakenne (Baxter 2004)

Cristopher (2000, 39) mukaan arvon luominen johtuu osittain myös hankituista suhteista, koska nykyään yritykset eivät enää kilpaile yksinään vain toisiaan vastaan. Sen sijaan yritysten kilpailuun vaikuttaa se kuka osaa parhaiten rakentaa, hallita ja johtaa yrityssuhteita. (Nyaga 2011) Yrityssuhteiden taidokkaaseen hallintaan Palmatier (2008) syventyy suhteen laadukkuuden, auktoriteetin ja suhteiden määrän avulla luvussa 2.4 tarkemmin. Rungtusanatham et al. (2003) mukaan jos yritysten välisistä suhteista voi saada kilpailuetua, jos yhteistyön tuloksena yrityksen toiminta eroaa kilpailijoistaan. Kilpailuedulla tarkoitetaan sitä, kun yritys pystyy luomaan arvoa, joka eroaa kilpailijoistaan ja on vaikeasti imitoitava (Barney 1991). Dyer ja Singh (1998) mukaan kilpailuetua voidaan luoda neljältä eri osalta, jotka ovat suhteet, tiedonjako, resurssien yhdistäminen ja tehokas hallitseminen.

Tutkimuksien mukaan asiakassuhteiden laadulla on korrelaatiota asiakasarvoon. Athanasopoulou (2009) mukaan asiakasarvon korkean laadun on todistettu luovan useita etuja suorituskykyyn. Esimerkiksi Fynes (2005) esitti kuinka suhteiden hyvä laatu paransi yrityksen

suorituskykyä ja Autry et al. (2008) esitti kuinka se paransi taloudellista tehokkuutta. Tämän lisäksi De Wulf et al. (2001) tutkimus kuluttajakäyttäytymisessä osoitti, että suhteen laatu parantaa asiakkaan uskollisuutta. Crosby et al. (1990) osoitti tutkimuksessaan, että asiakassuhteen laatu vaikuttaa asiakkaan tuleviin päätöksiin ja toimintoihin. Sama on osoitettu myös teollisen markkinoinnin puolella, kun Auh & Shih (2005) tutkivat suhteiden laatua ja uskollisuutta yritysten välillä.

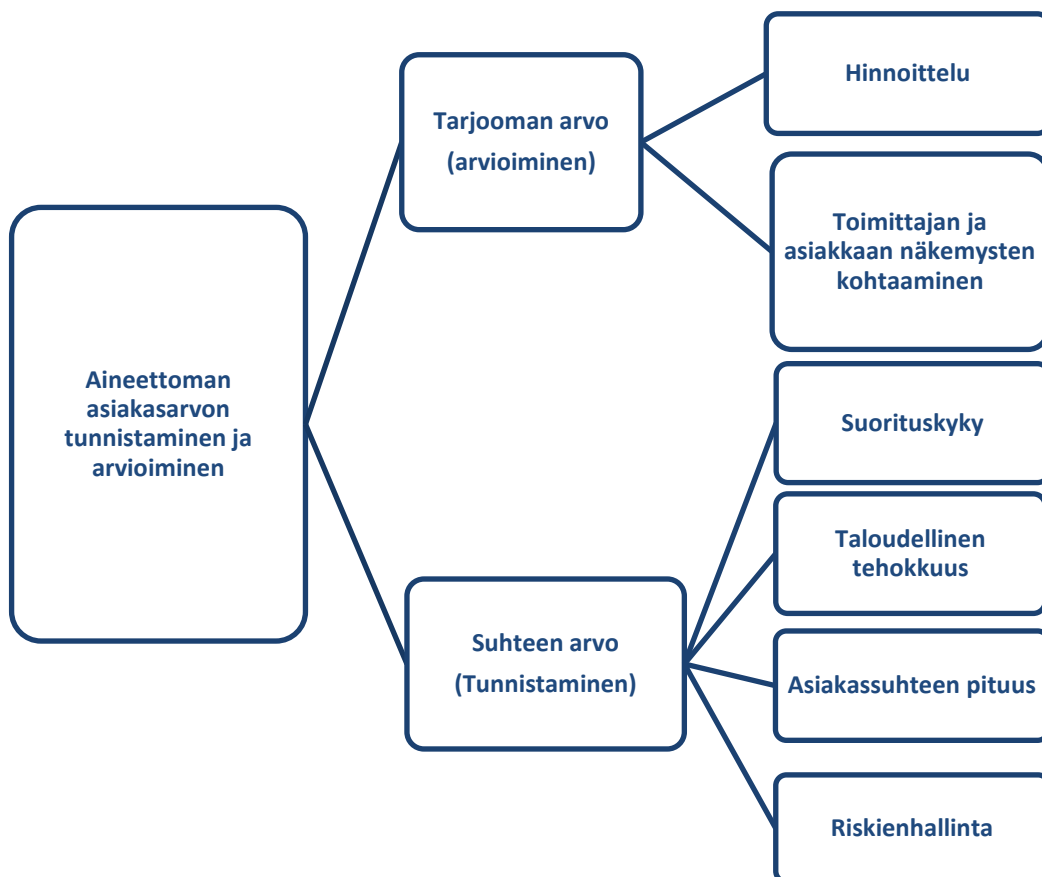
Yritysten väliset suhteet voivat olla läheiset tai etäisemmät. Läheiset suhteet tarjoavat parempia etuja, mutta ovat myös kalliimpia ylläpitää. Kaikkia suhteita ei tarvitse kuitenkaan ylläpitää koko ajan läheisinä, vaan suhteet voivat olla myös etäisempiä, jolloin ne tarjoavat vähemmän hyötyjä, mutta ovat myös halvempia ylläpitää. Yritysten välisten suhteiden arvo noudattaa yleistä arvon määritelmää eli suhteesta saatu arvo on saatujen hyötyjen summa miinus suhteeseen syötetyt panokset. Sekä toimittaja, että asiakas molemmat saavat tutkimuksen mukaan hyötyjä laadukkaasta suhteesta. Saatujen hyötyjen määrä riippuu suhteen laadusta eli mitä läheisempi suhde, sitä suuremmat hyödyt. Kannattaa huomata, että vaikka yritysten välisistä suhteista ei onnistuttaisi luomaan läheisiä, niin sitä ei kannata unohtaa kokonaan, sillä myös etäiset suhteet voivat tuoda arvoa molemmille. On kuitenkin mielenkiintoista huomata, että suhteen kestolla tai iällä ei ole merkitystä suhteen laatuun tai strategiseen suorituskykyyn, vaikka niin on oletettu. (Nyaga 2011)

Kirjallisuudessa on useita eri tuloksia suhteen keston merkityksestä suhteen laatuun. Osa tutkijoista on saanut tuloksia siitä, kun yritykset oppivat tuntemaan toisensa, se parantaa molempien luottamusta ja sitoutumista. Osa tutkijoistaan on puolestaan sitä mieltä, että suhteet elävät koko ajan ja missä tahansa suhteen kehitysvaiheessa yrityksen suorituskyky voi parantua, eikä se ole riippuvainen suhteen pituudesta (Dwyer et al. 1987; Kumar et al. 1995). Keskeisin kysymys ei siis ole kuinka pitkä suhde on, vaan kuinka hyvä ja laadukas se on. Suhteen laatuun vaikuttaa neljä tekijää, jotka ovat sitoutuminen, luottamus, tyytyväisyys ja suhteen kohdistetut panostukset. Näiden neljän tekijän avulla yritykset voivat arvioida tietyn suhteen arvoa heidän yritykselleen. (Nyaga 2011)

3.3 Aineettoman asiakasarvon tunnistaminen ja arvioiminen

Aineettoman asiakasarvon tunnistaminen ja arvioiminen koostuu kahdesta osasta, jotka ovat tarjooma ja suhde. Tarjoomaa voidaan arvioida menetelmillä joita on esitetty kappaleessa 3.1.

Tarjooman arvioimisessa on kaksi keskeistä tavoitetta. Ensimmäiseksi, arviot auttavat toimittajia arvioimaan heidän tarjoomansa hintaa. Toiseksi, arviot kertovat kohtaavatko toimittajan ja asiakkaan näkemykset tarjoomasta. Toimittajan tavoitteena on, että heidän ja asiakkaan näkemykset tarjoomasta kohtaisivat mahdollisimman hyvin. Aineettoman asiakasarvon toinen arvioinnin kohde on yritysten välinen suhde. Suhdetta on vaikea mitata, ja sen vaikutuksia voidaan todeta monessa eri muodossa. Laadukas suhde parantaa yrityksen suorituskykyä ja taloudellista tehokkuutta. Kun yrityksillä on toimiva liiketoimintasuhde, niin se tuo uusia kauppvoja ja vähentää riskejä. Aineettoman asiakasarvon tunnistaminen ja arvioiminen on esitetty kuvassa 6.



Kuva 6 Aineettoman asiakasarvon tunnistaminen ja arvioiminen

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on käsitellä aineetonta asiakasarvoa ja sen muodostumista teollisen markkinoinnin kontekstissa. Raportissa käsitellään aluksi asiakasarvon muodostumista sekä kuluttajamarkkinoilla että teollisilla markkinoilla ja pyritään lukijaa havainnollistamaan kuinka tärkeä asiakasarvo on liiketoiminnalle. Asiakasarvoon liittyy oleellisena osana käsite aineettomuus, jota tässä kappaleessa tutkimuskysymysten avulla pyritään selventämään. Vastausten lisäksi lopussa esitetään mahdolliset jatkotutkimuskysymykset ja auki jääneet asiat, jotka jäivät tässä kirjallisuuskatsauksessa aineettoman asiakasarvon osalta vielä käsittelemättä.

4.1 Mitä on aineeton asiakasarvo ja mistä komponenteista se koostuu teollisilla markkinoilla?

Asiakasarvo koostuu taloudellisesta, teknisestä, palvelullisesta sekä sosiaalisen hyödyistä, jonka asiakas saa maksamansa hinnan vastineeksi (Anderson et al. 2009, 6).

Aineeton asiakasarvo koostuu useista tekijöistä ja on sidonnainen toimialaan ja asiakassuhteen laatuun (ks. Taulukko 8). Aineeton asiakasarvo koostuu projekti- ja ratkaisuliiketoiminnassa kommunikaatiosta, suunnittelusta, riskien ja projektien hallinnasta. Asiakassuhteissa aineeton asiakasarvo muodostuu henkilökohtaisista suhteista, taloudellisesta kannattavuudesta, asiakassuhteen tiedollisesta hyödyistä ja osapuolien välisen strategian muodostumisesta. Asiakassuhteissa aineeton asiakasarvo ei nojaudu ainoastaan rahallisiin arvoihin. Aineettoman asiakasarvon määrittäminen alkaa tarjoaman arvioinnilla. Tarjooma voi vaihdella täysin aineellisesta tuotteesta täysin aineettomaan palveluun. Aineettoman asiakasarvon määrä kasvaa ja korostuu liiketoiminnassa, joka keskittyy yhä enemmän palveluiden tuottamiseen. Aineeton asiakasarvo on aina heterogeenistä, eli jokainen kokee sen eritavalla. Aineettomassa asiakasarvossa korostuu asiakkaan tyytyväisyys. Aktiivinen asiakas auttaa toimittajaa luomaan parempia tarjoamia, kertomalla mitkä asiat ovat toimittajan tarjoomassa hyvin ja mitkä tarvitsevat vielä kehittämistä. Laadukas kommunikointi molempiin suuntiin johtaa siihen, että asiakas saa juuri sitä mitä se tarvitsee ja eikä mitään muuta. Samalla asiakas parantaa omaa tyytyväisyyttä.

Markkinat ovat siirtymässä tarjoomaportfoliossa tuoteorientoituneesta toiminnasta kohti palveluorientoitunutta toimintaa. Tämän seurauksena perinteisiä markkinoinnin työkaluja on vaikeampi käyttää. Toimittajien on siis erikoistuttava palveluiden ja ratkaisuiden markkinointiin. Esimerkiksi Rolls Royce siirtyi lentokone turbiinien valmistamisesta tarjoamaan ”Power by the Hour” – palvelua. Palvelussa asiakas eli lentoyhtiö maksaa lentämistään tunneista ja Rolls Royce pitää huolen, että lentokoneissa on aina toimivat ja huolletut moottorit. Aikaisemmin Rolls Roycen huollolla oli töitä vain sen verran kuin lentoyhtiöt korjauttivat moottoreitaan ja lentoyhtiöt korjasivat aina vain välttämättömät viat. Nykyään lentoyhtiöillä on aina toimivat ja huolletut moottorit, ja Rolls Roycella huollolla riittää töitä koko ajan. (Rolls Royce 2014)

Perinteisesti ratkaisuliiketoiminnan etuna asiakkaan tulisi nähdä jotain aineetonta asiakasarvoa, jota toimittaja ei ole ennen kyennyt tarjoamaan erikseen myytävän tuotteen tai palvelun takia. Ratkaisussa siis toimittajan tulisi kyetä tarjoamaan asiakkaalleen tuotteen ja palvelun yhdistelmää, jossa luodaan asiakkaalle uusia hyötyjä ja oheispalveluita. Tästä johtuen ratkaisuliiketoiminnasta on tullut yksi keskeisimmistä aineettoman asiakasarvon välittämisen menetelmistä. (Ulaga 2011)

Taulukko 8 Aineettoman asiakasarvon muodostuminen

Aineettoman asiakasarvon muodostuminen
<ul style="list-style-type: none"> • Projekti- ja ratkaisuliiketoiminnassa <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikaatio • Suunnittelu • Riskien hallinta • Projektin hallinta • Asiakassuhteissa <ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtaiset suhteet • Taloudellinen kannattavuus • Tiedollinen hyöty • Strategian suunnittelun tehostuminen

4.2 Miten aineetonta asiakasarvoa voidaan todentaa ja arvioida teollisilla markkinoilla?

Aineettoman asiakasarvon mittaaminen on osittain mahdollista, mutta ei kaikilta osin. Tästä syystä se aiheuttaa päänvaivaa yrityksille, jotka sitä haluaisivat selvittää. Aineettoman asiakasarvon todentamisen tai arvioimisen voi jakaa karkeasti kahteen osaan. Ensimmäinen osa muodostuu tarjooman luomasta aineettomasta asiakasarvosta ja toinen osa puolestaan suhteen luomasta aineettomasta asiakasarvosta.

Tarjooman luomaan aineettoman asiakasarvon arvioimiseen on olemassa työkaluja ja arviointimenetelmiä, jotka esitettiin kappaleessa 3.1. Suurin osa menetelmistä antaa rahallisen tuloksen, mutta osa menetelmistä antaa vain lukuarvon, jota voi verrata samalla menetelmällä tehtyihin tuloksiin. Arviointituloksilla pyritään siihen, että toimittajat osaavat hinnoitella heidän tarjoamansa oikein ja että toimittajan näkemys kohtaisi asiakkaan näkemyksen tarjooman arvosta. Arviointien heikkoutena on se, että ne usein joutuvat tekemään oletuksia tai yksinkertaistamaan joitakin asioita arvioinnin mahdollistamiseksi. Esimerkiksi arvon tarkastelu (CVA) – menetelmässä tehdään oletus, että uhraukset ovat ainoastaan rahallisia, eikä ajan käyttöä tai vaivaa. Lisäksi tutkimuksien menetelmät ja prosessit ovat monivaiheisia, joissa ihmisten tulkintaerot kasvattavat virhemarginaalia.

Arviointien tai tutkimusten toteuttajan on valittava tarkasti kulloinkin sopiva menetelmä ja rajattava aihetta riittävästi. Valittaessa arviointimenetelmäksi esimerkiksi kyselyt on oltava varmoja, että asiakas ymmärtää kysymykset oikein ja vastavuoroisesti kyselyn toteuttaja ymmärtää asiakkaan palautteen ja vastaukset oikein. On kuitenkin muistettava, että tulkintaeroja ei voi koskaan poistaa kokonaan.

Suhteiden luoman aineettoman asiakasarvon konkreettinen mittaamiseen on hankalaa, mutta suhteiden vaikutuksia on kuitenkin mahdollista tunnistaa ja arvioida, kuten kappaleessa 3.2 on esitetty. Suhteilla on tutkitusti merkitystä yritysten toiminnalliseen suorituskykyyn, taloudelliseen tehokkuuteen, asiakassuhteiden pidentymiseen, asiakkaan päätöksiin tulevaisuudessa ja riskien lieventämiseen. Tutkimusten tulokset suhteiden merkityksestä ovat vielä ristiriitaisia. Esimerkiksi asiakassuhteen pituuden merkityksestä on toisten mielestä etua,

mutta toiset taas sanovat että sillä ei ole merkitystä. Mutta aihe on vielä uusi ja sitä tullaan jatkossa varmasti tutkimaan lisää.

4.3 Mahdolliset jatkotutkimuskysymykset

Tässä kirjallisuuskatsauksessa on pyritty vastaamaan kuinka aineeton asiakasarvon muodostuu ja kuinka sitä voi mitata teollisilla markkinoilla. Kirjallisuudessa aineeton asiakasarvo tavataan toistuvasti asiakassuhteen käsittelyn yhteydessä. Toimiva asiakassuhde näyttäisikin olevan avainasemassa muodostettaessa aineetonta asiakasarvoa toimittajan ja asiakkaan välillä. Olisi luontevaa tutkia jatkossa, onko asiakassuhteen pituudella merkitystä teollisilla markkinoilla muodostuvaan aineettomaan asiakasarvoon.

Nyagan (2011) mukaan asiakassuhteen pituus vaikuttaa hyvin vaihtelevasti aineettomaan asiakasarvoon ja näyttää siltä, että yritykset oppivat ajan kuluessa toistensa käyttäytymistä. Toiset tutkijat ovat sitä mieltä, että ajan mittaan luottamus ja sitoutuminen yhteistyökumppaneiden välillä paranevat. Tämä takaisi kestävämmän suhteen. (Nyaga 2011) Toiset tutkijat uskovat taas siihen, että suhteen pituus ei suoranaisesti määrää saatujen hyötyjen arvoa, vaan aineeton asiakasarvo vaihtelee sykleittäin ajan kuluessa. (Dwyer et al. 1987; Kumar et al. 1995).

Toisena jatkotutkimusaiheena on asiakkaan kokema aineeton asiakasarvo teollisilla markkinoilla. Suurin osa tutkimus- ja arviointimenetelmistä on tehty toimittajille, mutta työkalujen määrä on jäänyt vähäiseksi arvioidessa asiakkaan kokemaa asiakasarvoa. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, kuinka asiakassuhdetta kyettäisiin arvioimaan mahdollisimman tarkasti ja onko selkeitä toimialakohtaisia eroja aineettoman asiakasarvon muodostumiselle.

5 YHTEENVETO

Aineeton asiakasarvo tuo toimittaja- ja asiakasyritykselle jotain lisää, joka ei ole käsin kosketeltavaa. Tätä lisäarvoa on tutkittu varsin vähän markkinoinnin kirjallisuudessa ja erityisesti asiakkaan kannalta aineeton asiakasarvo on vielä melko uusi käsite. Tässä kirjallisuuskatsauksessa selvennetään asiakasarvon ja aineettoman asiakasarvon muodostumista teollisilla markkinoilla pääosin toimittajan näkökulmasta käsin. Aineeton asiakasarvo voi olla riskien hallintaa, kommunikoinnin parantamista liikekumppaneiden välillä, sosiaalisten suhteiden kehittymistä yrityksissä tai projektien parempaa hallinnointia.

Asiakasarvon tuottaminen asiakkaalle on toimittajayrityksen kannalta sen liiketoiminnan perusedellytys ja kilpailuedun lähde. Asiakasarvolle löytyy lukuisia käsitteitä markkinoinnin kirjallisuudesta, mutta se miten asiakasarvo kulloinkin määritellään, riippuu tapauskohtaisesti kontekstista ja näkökulmasta. Raportissa rajataan arvo yksinkertaistetusti hyötyjen ja uhrausten suhteeksi.

Projekti- ja ratkaisuliiketoimintojen kasvattaessaan suosiotaan teollisilla markkinoilla, myös aineettoman asiakasarvon määrä kasvaa liiketoimintasuhteissa. Ratkaisutarjoomalla toimittaja pyrkii ratkaisemaan asiakkaan ongelman kokonaisvaltaisesti, eikä pelkästään tarjota tuotetta tai palvelua asiakkaan tarpeeseen. Usein perinteisessä puhtaasti tuote- tai palveluorientoituneessa liiketoiminnassa arvo muodostuu pääasiassa ydintuotteen ympärille, mutta ratkaisuliiketoiminnan myötä lisäarvot, kuten aineeton asiakasarvo saavat suuremman merkityksen arvon luonnissa.

Aineettoman asiakasarvon konkreettinen todentaminen vaatii tarkkaa työtä ja sen kaupallisuuden arvostaminen on vielä melko vähäistä. Aineettoman asiakasarvon potentiaalia ei hyödynnetä tarpeeksi liiketoiminnassa, niin toimittajan kuin asiakkaankaan näkökulmasta teollisilla markkinoilla. Monet teollisen alan yritykset tiedostavat aineettoman asiakasarvon olemassaolon, mutta sen hyödyntäminen on hyvin vähäistä.

LÄHTEET

Anderson, J. C. & Narus, J. A. 2004. Business market management: Understanding, creating and delivering value. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Anderson, JC. Narus, JA & Narayandas, D. 2009. Business Market Management. Understanding, Creating, and Delivering Value. 3rd edition. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River. New Jersey.

Athanasopoulou, P. 2009. Relationship Quality: A Critical Literature Review and Research Agenda. *European Journal of Marketing*, Vol.43, No. 5/6, pp. 583–610.

Auh, S., & Shih, C.-F. 2005. The Relative Effects of Relationship Quality and Exchange Satisfaction on Customer Loyalty. *Journal of Business-to-Business Marketing*. Vol. 12, No. 2, pp. 73–97.

Autry, C.W., Skinner, L.R., and Lamb, C.W. 2008. Interorganizational Citizenship Behaviors: An Empirical Study. *Journal of Business Logistics*. Vol. 29, No. 2, pp. 53–74.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, No. 1. pp. 99–120.

Barry, J. Babin. 1991. Work and/or fun. Measuring hedonic and Utilitarian Shopping Value.

Baxter, R & Matear, S. 2004. Measuring intangible value in business-to-business buyer-seller relationships: An intellectual capital perspective. *Industrial Marketing Management*. Vol. 33. pp. 491-500.

Bensaou, M., & Anderson, E. 1999. Buyer-Supplier Relations in Industrial Markets: When Do Buyers Risk Making Idiosyncratic Investments? *Organization Science*. Vol. 10, No. 4, pp. 460-81.

Biggeman, S. Buttle, F. 2011. Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. *Journal of business Research*. Vol. 65. pp. 1132-1138.

Christopher, M. 2000. The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*. Vol. 29. pp. 37–44.

Corsten, D., & Kumar, N. 2005. Do Suppliers Benefit From Collaborative Relationships With Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption. *Journal of Marketing*. Vol. 69, No. 3, pp. 80–94.

De Wulf, K., Odekerken-Schro, G. & Iacobucci, D. 2001. Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*. Vol. 65, No. 4, pp. 33-50.

Doney, P.M., & Cannon, J.P. 1997. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 61, No. 2, pp. 35–61.

Dwyer, R.F., Schurr, P., & Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 51, pp 11–27.

Dyer, J.H., and Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, Vol.23. No. 4,pp. 660–79.

Foote, NW, Galbraith, J, Hope, Q & Miller, D. 2001. Making Solutions the Answer, The McKinsey Quarterly, No. 3, pp. 84-93.

Fynes, B., de Bu' rca, S., & Mangan, J. 2008. The Effect of Relationship Characteristics on Relationship Quality and Performance. *International Journal of Production Economics*. Vol. 111. pp. 56–69.

Geyskens, I., Steenkamp, J.-B.E.M., & Nirmalya Kumar, N. 1999. A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*. Vol. 36, pp. 223–38.

Gronroos, C. 1996. Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications. *Management Decisions*. Vol. 34. No. 3, pp. 5-14.

Hollensen, S. 2010. Marketing Management. Relationship Approach. Second edition. Prentice hall. 655 s.

Hutt M. & Speh T. 2013. Business Marketing Management. B2B. 11th edition. The Dryden Press. Fort Worth (TX). 428 s.

Hutt, M. & Speh, T. 1992. Business Marketing Management: a strategic view of industrial and organizational markets. 4th edition. The Dryden Press. Fort Worth (TX). 750 s.

Iloranta, K. Pajunen-Muhonen, H. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma. 496 s.

Jalkala, A. Cova, B. Salle, R. & Salminen, R. 2010. Changing project business orientations: Towards a new logic of project marketing. *European Management Journal*. Vol.28. No. 4, pp. 124-138.

Johnstone, S., Dainty, A., Wilkinson, A. 2008. Integrating products and services through life: an aerospace experience. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol 29. No. 5. (520-538)

Jones, T. O., Sasser, E. W. 1995. Why satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review* Vol. 73. No. 11, pp. 90.

Kaufman, P., Jayachandran, S., & Rose, R.L. 2006. The Role of Relational Embeddedness in Retail Buyers' Selection of New Products. *Journal of Marketing Research*. Vol. 43, No. 4, pp. 580–87.

Keh, H & Pang, J. 2010. Customer reactions to service separation. *Journal of Marketing*. Vol. 74, No. 2, pp. 55–70.

Kotler, P. 2003. Marketing management. International edition. Prentice hall. 706 s.

Kumar, N., Scheer, L.K., & Steenkamp, J.-B.E.M. 1995. The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*. Vol. 32, No. 1, pp 54–65.

Lapierre, J. 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of business & industrial marketing*. Vol. 15, No. 2/3, pp. 122-140.

Lovelock, C. & Gummesson, E. 2004. Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*. Vol. 7. No. 1, pp. 20-41.

Lui, S.S., Wong, Y.-Y., & Liu, W. 2009. Asset Specificity Roles in Interfirm Cooperation: Reducing Opportunistic Behavior or Increasing Cooperative Behavior? *Journal of Business Research*. Vol. 62, pp. 1214–19.

Mcdonald. E. K., Wilson, H., Martinez, V., Toossi, A. 2011. Assessing Value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40. No. 5, pp. 671-682.

Monroe, K. B. 1991. Pricing. Making profitable decisions. New york. McGraw-Hill.

Morgan, R.E., & Hunt, S.D. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 58, No. 3, pp. 20–38.

Nyaga, G.N., Whipple J.M. 2011. Relationship quality and performance outcomes: Achieving a sustainable competitive advantage. *Journal of business logistics*. Vol. 32, No. 4, pp. 345-360.

O'Cass, A., & Ngo, L. V. 2011. Examining the Firm's Value Creation Process: A Managerial Perspective of the Firm's Value Offering Strategy and Performance. *British Journal of Management*. Vol. 22, No. 4, pp. 646–671.

Palmatier, R. 2008. Interfirm Relational Drivers of Customer Value. *Journal of Marketing*. Vol. 72, No. 4, pp. 76-89.

Payne, A. & Holt, S. 2001. “Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing”. *British journal of management*, Vol. 12, pp.159–182.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp.79– 91.

Prior, D. 2013. Supplier representative activities and customer perceived value in complex industrial solutions. *Industrial Marketing management*. Vol. 42. pp. 1192-1201.

Prior, D. 2012. The effects of buyer-supplier relationships on buyer competitiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 27 No. 2, pp.100 – 114.

Rolls Royce. 2014. Complete engine management, from line maintenance parts to full engine overhauls. [Rolls Royce verkkosivut] Saatavissa: <http://www.rolls-royce.com/civil/services/corporatecare/>. Viitattu: [21.4.2014].

Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L. 1997. Intellectual capital: Navigating the new business landscape. London: Macmillan.

Rugg, G. E. M., Mahmood, A., Rehman, N., Andrews, S., & Davies, S. 2002. Eliciting information about organizational culture via laddering. *Information Systems Journal*. Vol.12, pp. 215–229.

Rungtusanatham, M., Salvador, F., Forza, C., and Choi, T.Y. 2003. Supply-Chain Linkages and Operational Performance: A Resource-Based-View Perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 23. No. 9, pp. 1084–1099.

Samiee, S. 1999. The internationalization of services: trends, obstacles and issues. *Journal of Service Marketing*. Vol. 28. No. 4/5. pp. 319-336.

Sasser, W., Olsen, R. & Wychoff, D. 1978. *Management of Service Operations*. United States. 734 s.

Sawhney, M. 2006. 'Going beyond the product: Defining, Desining and Delivering Customer Solutions', in *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*, M.E. Sharpe, Armonk, New York.

Sheth J. N., Gardner, D. M. & Garrett, D. E. 1988. *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*. John Wiley & Sons, New York.

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. 2000. The Evolution of Relationship Marketing In: J. N. Sheth and A. Parvatiyar (eds) *Handbook of Relationship Marketing*, pp. 119–145.

Srivastava,R.K., Shervani, T.A., & Fahey,L. 2001. The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 27. No. 6, pp. 777-802.

Storbacka, K. 2011. A solution business model. Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40. No. 5, pp. 699 – 711.

Storbacka, K. Windhal, C. Nenonen, S. Salonen, A. 2013. Solution business models: Transformation along four continua. *Industrial Marketing Management*. Vol. 42. No. 5, pp. 705 – 716.

Tuli, R., Kohli, K., & Bharadwaj, G. 2007. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*. Vol. 71, No. 3, pp. 1-17.

Uлага, W & Chacour, S, 2001. Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30. No. 6, pp. 525 – 540.

Uлага, W. Reinartz, W. 2011. Hybrid Offerings. How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing*. Vol. 75, No. 6, pp. 5-23.

Uлага, W., & Eggert, A. 2006. Relationship Value and Relationship Quality: Broadening the Nomological Network of Business-to-Business Relationships. *European Journal of Marketing*. Vol. 40, No. 3/4, pp. 311–27.

Valarie, A. Zeithaml. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*. Vol. 52, No. 3, pp. 2-22

Vasquez, R., Iglesias, V., & Rodriguez-del-Bosque, I. 2007. The Efficacy of Alternative Mechanisms in Safeguarding Specific Investments From Opportunism. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 22, No. 7, pp. 498–507.

Whipple, J.M., & Frankel, R. 2000. Strategic Alliance Success Factors. *Journal of Supply Chain Management*. Vol. 36, No. 3, pp. 21–28.

Williamson, O.E. 1983. Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. *The American Economic Review*. Vol. 73, No. 4, pp. 519–40.

Woodruff, R. B. 1997. Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25 No. 2, pp. 139-153.

Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. 2009. Product-Market Strategy and the Marketing Capabilities of the Firm: Impact on Market Effectiveness and Cash Flow Performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 30, pp. 1310–1334.

Zacharia, Z.G., Nix, N.W., & Lusch, R.F. 2009. An Analysis of Supply Chain Collaborations and Their Effect on Performance Outcomes. *Journal of Business Logistics*. Vol. 30. No. 2, pp. 101–23.

Zeithaml, V. A. 1981. How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. *Marketing of Services*. American Marketing Association. Chicago. pp. 200-204.

Zeithaml, V. A. 1988. Consumers perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*. Vol. 52. No. 7, pp. 2-22.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. 2009. *Services Marketing. Integrating Customer Focuss across the Firm*, 5th edition. McGraw-Hill Irwin. Boston. s. 116-120.